إدارة الابتكار

الابتكار نحو التغيير

إدارة الابتكار

الابتكار نحو التغيير

ايمان احمد منصور

الطبعة: 2019



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2018/7/3590)

658.4063
منصور، ايمان احمد
ادارة الابتكار. الابتكار نحو التغيير – ايمان احمد منصور – عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع،2018
( ) ص.
ر.إ : 2018/7/3590
الواصفات: /الابداع//ادارة الاعمال/

ISBN -978-9923-718-65-0



مقدمة

يعتبر الفكر المبدع من أعلى الإنجازات الإنسانية مرتبة، ولأهميته العظيمة في حياة الأمم والشعوب، وما يحققه الفرد من إنجازات حضارية وما نشاهده من تقنيات ومخترعات وأنظمة وقواعد وقوانين تنظم حياة الناس، كان الاهتمام منذ القدم بدراسة الإبداع حيث لم تكن في البداية دراسة علمية منهجية دقيقة، فقد كان الناس ينظرون للمبدعين سواء كانوا علماء أو كتاب أو شعراء أو رسامين أنهم يتمتعون بقدرات خارقة غير عادية تميزهم عن غيرهم ممن لا يملكون تلك القدرات، يمكن أن تصدر الأفكار الإبداعية من الأفراد لكن الابتكار غالباً ما يأتي من خلال المؤسسات والمنظمات المحتضنة لتلك الأفكار الإبداعية.

والإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة في منظمات الأعمال.

أما الابتكار فهو التغير الذي يتفوق في الأداء على الإبداعات السابقة. ولقيادة ودعم الابتكارات، يتعين على المديرين التركيز بشكلٍ كبيرٍ على شبكة الابتكار التي تتطلب فهمًا عميقًا لمدى تعقيد الابتكار، ويُعد التعاون مصدرًا هامًا للابتكار. والابتكار في المجال الإداري متعلق بالأفكار والأساليب

الجديدة في توليد المعرفة والنجاح في قيادة الأفراد، ويعد الابتكار الإداري في الوقت الحاضر الأكثر تداولا في خطط تطوير المؤسسات.

وبشكل عام فالإبداع الإداري والابتكار في الإدارة موضوعان جديدان، وصار الإبداع يستخدم قريناً للابتكار، وفي كثير من الأبحاث الإدارية الحديثة نرى أن الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار، لأن الابتكار المؤسسي يظهر كنتيجة للتحولات المتزايدة في أسلوب التفكير الإبداعي.

الفصل الأول

الإبداع و الابتكار مقاربة في المفهوم

تمهيد

تتكلم المراجع العربية المتخصصة عن الإبداع الإداري، وبعضها يتكلم عن الابتكار في الإدارة، وهنالك تقارب في المعنيّ في اللفظين إداريا، ويتبين ذلك من خلال تشابه أو توحد العناصر التي تدور حولها المقالات والمؤلفات نفسها، وهذا ما دعا أحد الباحثين في هذا الموضوع إلى أن يقول إن الإبداع الإداري والابتكار في الإدارة موضوعان جديدان، وصار الإبداع يستخدم قريناً للابتكار.

يكثر الخلط بين كلمتي الابداع Creativity والابتكار Innovation وكتعريف بسيط فان الابداع هو: الاتيان بأفكار جديدة وحلول فعالة، بينما الابتكار هو عملية تنفيذ هذه الحلول وتلك الأفكار، وبالتالي ان أردنا تمثيل العلاقة بين الابداع والابتكار كعلاقة رياضية فسنجد:

الإبتكار = الإبداع x التنفيذ

وبالتالي ان لم يكن هناك تنفيذ لتلك الأفكار الابداعية (أي ان قيمة التنفيذ = صفر) فلن يكون هناك ابتكار (الابتكار = صفر).

وفي مجال الأعمال، يمكن للابتكار أن يتم في عدة مجالات، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- مجال المنتجات و الخدمات: وذلك بابتكار منتجات أو خدمات جديدة مثلا أو بابتكار تحسينات جذرية على المنتجات أو الخدمات الحالية للشركة.

- مجال نماذج الأعمال: وذلك باعتماد أساليب جديدة للدخل أو باستحداث قيم جديدة تقدم للعملاء.

- مجال منهجية سير العمليات: وذلك بتحسين اجراءات العمل الحالية أو تطبيق منهجيات جديدة.

- مجال التسويق والوصول الى العملاء: وذلك بتحسين طرق التسويق للخدمات أو تنويع آليات الوصول الى العملاء.

وفي مجال الأعمال يمكن تصنيف الابتكار الحاصل في أي من المجالات السابقة - حسب التقنيات المستخدمة في الابتكار و استحداثه لسوق جديد أو نموذج عمل جديد - بكونه اما:

- ابتكار تدريجي (Incremental/Sustaining)، أو

- ابتكار تحويلي (Disruptive/Transformational)، أو

- ابتكار جذري (Radical/Breakthrough)، أو

- ابتكار ثوري (Revolutionary/Architectural)

فالابتكار التدريجي هو عبارة عن التحسينات التي تقوم بها الشركات سواء على منتجاتها أو اجراءاتها أو خدماتها، فمثلا تطوير سعة تخزين اليو اس بي (USB Driver) من 4 جيجا الى 16 جيجا يعتبر ابتكار تدريجي فلا يحتاج الى استحداث تقنية جديدة ويتم تداوله في نفس السوق وبنفس الطريقة. أما انتقالنا من استخدام الأقراص المرنة (Floppy Disk) الى اليو اس بي (USB Driver) فهذا ابتكار جذري لأنه بني على تقنية حديثة ويتم تداوله في نفس السوق وبنفس الطريقة. كما يمكننا اعتبار تطبيقات الاقتصاد التشاركي/التعاوني (Sharing Economy) من أمثال أوبر و اير بي ان بي (Uber & Airbnb) ابتكارات تحويلية حيث انها تستخدم نفس الأدوات والآليات الموجودة (سيارات أو منازل) ولكنها استحدثت أسواقا جديدة منافسة للموجودة مسبقا. أما الابتكار الثوري فمثاله صناعة السيارات لأول مرة حين كانت الخيول هي وسيلة التنقل.

وبالتالي ينبغي على الشركة أو المؤسسة – بناء على استراتيجياتها ومدى جاهزيتها – تحديد مجالات وأصناف الابتكار التي ستركز عليها في الفترة

القادمة. من بين أصناف الابتكار نجد أن الابتكار التدريجي هو السائد في أغلب الشركات والمؤسسات لعدة اعتبارات منها:

- الاستفادة من القدرات والجدارات الحالية في الشركة بالاضافة الى الخبرة المكتسبة (من جراء تسويق المنتج الحالي مثلا) في تقديم الابتكار التدريجي وتحسين المنتج.

- قليلة المخاطر والتكاليف.

- تساعد في زيادة رضا العملاء.

وهنا تجدر الاشارة الى أنه يمكن تحديد أكثر من مجال وأكثر من صنف، فمثلا أغلب الشركات تركز على الابتكار التدريجي في خدماتها المقدمة للجمهور بنسبة 70% و على بقية أنواع الابتكارات بما مجموعه 30% - حسب استراتيجية الشركة ومدى جاهزيتها. كما يمكن للشركة أن تنتهج الابتكار التحويلي في مجال نماذج الأعمال و الابتكار التدريجي في مجال الخدمات (مثل شركة أوبر).

استخدمت البحوث لفظين مختلفين لمفهوم واحد تقريباً هما الابتكار والإبداع كترجمة للمصطلح اللاتيني Creativity.

والابتكار في اللغة مشتق من بَكَرَ ومنه أبْكَرَ وابتكر، والبكر هـو (أو لكـل شئ) أو (كل فعلة لم يتقدمها مثلها) يقول الشاعر ابن الرمة :

وقوفا لدى الأبواب طلاب حاجة عوان من الحاجات أو حاجة بكراً

(وأصل الابتكار الاستيلاء على باكورة الشيء وأول الشيء باكورته)

والإبداع عند الحكماء إيجاد شئ غير مسبوق بمـادة ولا (بَدَعَـهُ) : أنشـأه على غير مثال سابق.

و(بَدُعَ) : بداعة، بُدُوعاً : صار غاية في صفته، خيراً كان أو شراً، فهو بـديع والبديع : المُحْدَثُ العجيب، والبديع : المُبْدِع، والبديع من أسماء اللـه عز وجـل لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وفي التنزيـل: {بـديع السـموات والأرض} (البقـرة 117، الأنعام 101)، وقال أبو إسحاق : يعنـي أنـه أنشـأهما عـلى غـير حـذاء ولا مثال

و(الابتداعِيَّـة ُ) : في الأدب والفـن : هـي الخـروج عـن أسـاليب القـدماء باستحداث أساليب جديدة وبالرغم من محاولات العلماء والفلاسـفة والتربـويين وعلماء النفس لفهم ظاهرة الابتكار وتفسيرها وبيان العوامـل المؤديـة إليهـا، إلا أن الابتكار ظـل مفهومـاً بعيـداً عـن الوضـوح. ولم يـتم دراسـته دراسـة علميـة يتوافر لها قـدر مـن الموضـوعية والمنهجيـة العلميـة إلا في نهايـة القـرن التاسـع

عشر وبداية القرن العشرين. وربما كانت أول دراسة منهجية لموضوع الابتكار قد قام بها فرنسيس جالتون(Francis Galton 1883).

وإن من أهم الصعوبات التـي تواجـه البـاحثين في تعريـف الابتكـار هـو تعدد جوانب هذه الظاهرة، واختلاف النظريات والمدارس النفسية التي انطلـق منها الباحثون لدراسة الابتكار، والتي نـتج عنهـا العـدد الهائـل مـن التعريفـات التي قدمها علماء النفس للابتكار، مع ازدياد في غموض هذا المفهوم.

وإنّهـا لمهمـة صـعبة للغايـة أن نضـع تعريفـاً محـدداً للابتكـار، وترجـع صعوبته في أن الابتكار لا يقتصر على مجال معين، بل هناك الابتكار في التعلـيم، والابتكار في التكنولوجيا، والابتكار في الاقتصاد، والابتكـار في التسـويق والـترويج، والابتكار في ريادة الأعمال.. إلخ، وفي كل مجال كان علماء هـذا المجـال يضـعون تعريفاً مغايراً لتعريفات الابتكار في المجـالات الأخـرى، فعـرّف "جيلفـورد" عـالم النفس الأمريكي، الابتكار في مجال الإنتاج على أنه "تفكير في نَسَق مفتوح يتميـز الإنتاج فيه بخاصية فريدة"، ويرى "برونر"، عـالم الـنفس الأمـريكي، أن "الابتكـار هو الإنتاج أو الفعل الذي يؤدي إلى الدهشة".

واستمرت تعريفات ومفاهيم الابتكار تزداد يوماً بعد يوم، حتـى اسـتطاع تايلور، وهو أحد علماء النفس الاجتماعيين، تحليل ما يزيـد عـلى مائـة تعريـف

للابتكـار، وقسَّـمها إلى خمسـة مسـتويات "الابتكاريـة الإبداعيـة، الابتكاريـة الإنتاجية، الابتكارية الاختراعيـة، الابتكاريـة التجديديـة، والابتكاريـة الانبثاقيـة"، ولكن ظلّ الأصل ثابتاً لمفهوم الابتكار وهو "خلق فكرة جديدة".

ويعرّف التفكـير الإبـداعي والمبتَكـر بأنـه القـدرة عـلى اكتشـاف علاقـات جديدة، أو حلول أصيلة، تتسم بالجِدّة والمرونة، كما يعرّف بأنه قدرة الفرد على إنشاء عدد كبير من الأفكار الجديدة غير المعتـادة، عـلى أن تكـون لديـه درجـة عالية من المرونة في الاستجابة للأمور والأحداث، بالإضافة إلى قدرته عـلى تنميـة أفكار وأنشطة متصلة مدروسة، وتتوفر هذه السمة لدى معظم الأطفال إلى حدٍّ ما، ولكنها تُعَدُّ بوجهٍ خاص إحدى خصائص الأطفال الموهوبين.[1]

مفاهيم الابتكار

إنّ مفاهيم الابتكار متعدِّدة ومتنوعة، وتعتمد في الأساس عـلى التطبيـق، وباختصـار فـإنَّ الابتكـار هـو الاسـتغلال النـاجح للأفكـار الجديـدة، ومـن بـين الإمكانيات المختلفة للابتكار، تلـك المتعلقـة بالابتكـارات الخاصـة بالمنتجـات أو العمليـات، أو بالابتكـارات التكنولوجيـة، وهنـاك أنـواعٌ أخـرى مـن الابتكـارات يمكـن أن تتصـل بالأسـواق الجديـدة، ونمـاذج الأعـمال الجديـدة، والعمليـات

1 عبد الرحمن سيد سليمان، تهاني محمد عثمان، المتفوقون والموهوبون والمبتكرون، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 26).

الجديدة، والأساليب التنظيمية، أو حتى بالمصادر الجديدة للموارد والإمدادات.

فالابتكار عبارة عن عمليـة ترجمـة فكـرة أو اخـتراع إلى سـلعة أو خدمـة تَخلق قيمة جديدة، ويجب أن تكون الفكـرة قابلـة للتكـرار بتكلفـة اقتصـادية معقولة، ويجب أن تُلَبِّي حاجة محدّدة لكي يُطلَق عليها اسم الابتكار [2].

ويشـمل الابتكـار التطبيـق المتعمـد للمعلومـات والخيـال، والمبـادرة في استخلاص قِيَم أكبر أو مختلفة من الموارد، ويشمل جميـع العمليـات التـي يـتمّ من خلالها توليد أفكار جديدة، وتحويلها إلى منتجات مفيدة، والابتكار غالباً مـا ينتج عندما يتمّ تطبيـق الأفكـار مـن قِبَـل الشركـة مـن أجـل تلبيـة احتياجـات وتوقعات العملاء.

وفي سياق اجتماعي، يساعد الابتكار على إيجاد طـرق جديـدة للمشـاريع المشتركة، وساعات العمل المرنة، وخلق القوة الشرائية للمشترين، وهكذا.

وتنقســم الابتكــارات إلى فئتــين عريضــتين؛ الابتكــارات التطوريــة (الابتكار التطوري المستمر أو الديناميكي) التي تنجم عـن التقـدم التـدريجي في

2 عبوي، زيد منير، (2006)، ادارة الابداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان.

التكنولوجيا. والابتكارات الثورية (وتسمى أيضاً الابتكارات المتقطعة) التي غالباً ما تكون مدمرة وجديدة.

ضوابط كاشفة في مفهوم الابتكار

إنَّ الابتكار مفهوم إيجابي، ويبدو أن معدل الابتكار لا يزال يتسارع، ويعود السبب في معظمه إلى التكنولوجيا، إذ إنَّ تطوير التكنولوجيا نفسها يزيد مِن القدرة على الابتكار التكنولوجي، ويزيد من توقعات الناس لمزيد من الابتكار، وفي حين أنه لا يبدو أن هناك سبباً كافياً وراء عدم استمرار عملية تسريع التغيير التكنولوجي في المستقبل المنظور، فإنَّ وجهة النظر المضادة تقول: إن التغيير من أجل التغيير ليس بالضرورة مرغوباً فيه دائماً، فأيّ ابتكار تكنولوجي جديد يجب أن يحلّ مشكلة ما، ولا يكون تغييراً من أجل التغيير فقط، وفي الفقرات التالية نقدّم عدة أسئلة مهمة لـ "نيل بوستمان" من جامعة نيويورك يعتقد أنه ينبغي أن نجيب عنها عند النظر في الابتكارات وتقييمها.

في عام 1953 استطاع مورجان Morgan أن يصنف 25 تعريفاً للقدرة على التفكير الابتكاري، وفي عام 1956 جمع رهودس Rhodes ما يقرب من 32 تعريفاً للابتكار، وفي عام جمع سيد خير الله ما يقرب من 60 تعريفاً لهذه القدرة، وفي عام 1963 جمع عبدالسلام عبدالغفار ما يقرب من

100 تعريف لهذه القدرة، وجمع احمد عبـادة عـام 1984 مـا يقـرب مـن 150 تعريفاً للقدرة على التفكير الابتكاري. وقد قام تـايلور 1959 Taylor وهـو أحـد علماء النفس الاجتماعي بتحليل ما يزيد على مائة تعريف للابتكـار وصـنفها إلى خمسة مستويات، وكان يعتقد أن الابتكار يختلف في العمـق والمجـال ولـيس في النـوع، أي أن الاخـتلاف مـن النـوع الـرأسي ولـيس مـن النـوع الأفقـي، وهـذه المستويات هي :

1- الابتكارية التعبيرية Expressive Creativity :

وهي التعبير الحر الذي لا تشكل المهارة أو الأصـالة عـنصراً أساسـياً فيهـا مثل رسوم الأطفال.

2- الابتكارية الإنتاجية Productive Creativity :

وهنا تبدأ القواعد والقيود التي تقيد اللعب الحر وتضبطه وتحسـن مـن أسلوبه وتتمثل في المنتجات الفنية والعلمية كذلك.

3- الابتكارية الاختراعية Inventive Creativity :

ويخص هذا المستوى المخترعين الـذين تظهـر ابتكـاريتهم في اسـتخدامهم للخامات والمواد وطـريقتهم في هـذا الاسـتخدام وفي الطـرق التـي يسـلكونها في إنتاج مبتكراتهم.

4- الابتكارية التجديدية (الابتداعية)Inn ovative Creativity :

وهو مستوى ليس شائعاً بل لا يظهر إلا عند قليل من الناس لأنه يتطلب تعديلاً هاماً في الأسس والمبادئ الأساسية التي تحكم مجـالا عامـا في الفـن أو في العلم ويتضمن استخدام المهارات الفردية.

5- الابتكارية الانبثاقية(البز وغية)Emergentiv e Creativity:

وهي أعلى مستويات الابتكارية حيث نجد مبدأ أو افتراضاً جديداً ينبثـق عنه المستوى الأكثر أساسية والأكثر تجريدية.

تعريف الابتكار

يرى(جيـل فـورد) إن الابتكـار هـو تفكـير تغيـيري، كـما يـذكر(شـتاين) الابتكار بأنه هو العملية التي ينـتج عنهـا عمـل جديـد مقبـول أو ذو فائـدة أو مرض لدى مجموعة من الناس.

ويعرف(روجرز)الابتكار بأنه ظهور إنتـاج جديـد نـاتج عـن تفاعـل بـين الفرد ومادة الجزة.

إذن يمكن إن نعرف الابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة...) لم تكن موجودة من قبـل، أو تطـوير رئـيسي لهـا دون تقليد، بما يحقق نفعا للمجتمع.

ويعرف الإبداع كـذلك بأنـه عمليـة تـؤدي إلى حلـول، وأفكـار ومفـاهيم وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة.

ومن خلال ما تقدم ينضح مدى التداخل بين الابتكار والإبداع ولقد جرت الكثير من الدراسات على الجمع بينهما كترادفين وليس أدل على ذلـك مـن أنهـا تعد صفات المبتكر بأنها الإبداع والبراعة.

ويرى البعض إن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حـل خـلاق لمشـكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين إن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهـذا فـان

الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين إن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

كما يصف الإبداع إلى أنواع كثيرة ومنها:

01- الإبـداع المتعلـق بـالاختراع والتصـميم والاسـتنباط ويشـمل الإبـداع العلمي، الإبداع الفني، الإبداع المتعلق بالتأليف.

02- الإبداع المتعلق بالتخطيط: ويشمل الإداري الذي يتمثل في :

* الإبداع والتخطيط في إنتاج السلع والخدمات.

* الإبداع في عملية الإنتاج.

* الإبداع في الهيكل التنظيمي.

* الإبداع في هندسة العلاقات بين الناس.

03- الإبداع في نشاط معين مثل الإبداع السياسي.

04- الإبداع العام والخاص.

وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بـين نـوعين رئيسـيين في الإبـداع على مستوى المنظمات وهما:

* الإبداع الفنـي : بحيـث يتعلـق بـالمنتج سـواء كـان سـلع أو خـدمات، ويتعلق أيضا بتكنلوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التـي ينـتج عنهـا السلع والخدمات.

* الإبــداع الإداري : وهــو يتعلــق بشــكل مبــاشر بالهيكــل التنظيمــي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.[3]

3 مدحت أبو النصر: تنميـة القـدرات الابتكاريـة لـدى الفـرد و المنظمـة، مجموعـة النيـل العربية.مصر2004

أنواع الابتكار

الابتكار الجذري

يعمل الابتكار الجذري (الاختراق) عادة على تحقيق تقدم علمي وفني كبير، وقفزة استراتيجية تؤدي إلى التغيير في مدى واسع من المنتجات والتكنولوجيا والصناعة. وهذا النوع من الابتكار يأتي بالجديد بصيغة منتجات أو عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة حقيقية، تختلف عن كل ما قبلها من المنتجات أو العمليات في مجالها. وقدمت ليزا هانبيرج (Hanebg) أربع توصيفات للاختراق هي:لحظة توصل الفرد إلى " فكرة آها – هه Ah – Ha! Idea ".

تقدم استثنائي أفضل من التقدم الاعتيادي للفرد أو لجماعة من الأفراد.

التغيير الكمومي "Quantum Change" أو الوثبة الكبيرة إلى الأمام في التفكير، والنشاط، والنتائج.

التغيير الذي يقوم بتعجيل التقدم والتبصر الفجائي (إنه تحولي وليس تدريجيا).

التحسين التدريجي:

يعمـل التحســين التـدريجي عـلى إدخـال تعـديلات صـغيرة، وإضـافات محدودة على المنـتج (أو العمليـة)، كـما هـو الحـال في إدخـال تحسـينات عـلى الخصائص، أو الحجم، أو طريقة استخدامه، أو مجالات استخدامه، أو دمجه مع خصائص منتج آخر.. إلخ. لهذا فإن التحسين المستمر يعد ممارسة فعالة وقويـة؛ من أجـل إدخـال الإضـافات الصـغيرة المسـتمرة وبشـكل يـومي، وأحيانـا الأخـذ بعشرات أو مئات من هذه التعديلات والمقترحات التـي تقـدمها دوائـر الجـودة وصناديق المقترحات في جميع مجالات الأعمال وبخاصة في مجال الجودة.

ماهية الإبداع:

يقصد بالإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبـداع في المـنظمات مـن إحـداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحـداث تطـوير جـوهري و هائـل، و يمكـن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطـرق الجديـدة في التكنولوجيـا و الهياكـل التنظيمية و الأنظمة الإداريـة و الخطـط و الـبرامج الجديـدة المتعلقـة بـالأفراد العاملين[4] ". و في نفس السياق، عرف الإبـداع عـلى أنـه " تطبيـق فكـرة طـورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بـالمنتج أو الوسـيلة أو النظـام أو العمليـة أو السياسـة أو الـبرامج أو الخدمـة، و هـي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها[5] ".

الابداع في اللغة العربية : بدع الشيء: اخترعـه وضـعه لا عـلى المثـال وابـدع الشيء اي انشأه وعده بديعاً والابداع المحدث الجديد،والبديع من اسماء اللـه عـز

4محمد الحراحشة و آخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبـداعي كما يراه العاملون في شركـة الاتصـالات الأردنيـة: دراسـة ميدانيـة، مجلـة العلـوم الإداريـة، المجلد33، العدد 2، 2006، ص: 248، 249.

5حنان رزق اللـه، أثر التمكين على تحسين جـودة الخدمـة التعليميـة بالجامعـة " دراسـة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/ 2010، ص:47

وجل لإبداعـه الأشـياء واحداثـه اياهـا قـال اللــه جـل وعـلى "بـديع السـموات والارض"[6] اي موجدها على غير مثال.

والابداع عند الحكماء: ايجاد النسب غير المسبوقة بمادة ولازمان [7]

وفي المعجم الوسيط : الابداع مصـدر للفعـل ابـدع : اي انشـأه عـلى غـير مثال سابق وهو عند الفلاسفة ايجاد الشيء من العدم [8]

وفي اللغة كذلك : هو ابتداء الشيء : او وضعه او اسـتنباطه لا عـن مثـال سابق ومن ذلك قولنا عن شخص انه شيئاً قولاً او فعلا اذا ابتدعـه لا عـن مثـال سابق [9]

البديع والبدع : هو الشيء الذي يكون اولاً ويقـال عـن مبـدع الشيء انـه مبدعه بديعاً وابتدعه اي انشأه وبان. والغريب ان البدعة ليست شيئاً مستهجناً في كل الاحوال [10] .

6- القران الكريم؛ سورة البقرة اية 117.

7 - المنجد 2008 ص29 بيروت.

8 - ابوجـادو؛ محمـود محمـد عـلي؛ نظريـة الـذكاء والنـاجح. الـذكاء التحكيمـي والابـداع والعلمي. برنامج تطبيق، دي بونو للطباعة والنشر ط1. عمان. الاردن 2006 ص62.

9 - الرضا. علي عبد؛ الابداع صناعة ترعاها الشعوب الحرة. مجلة النبأ.عمان.2000 ص47.

10 - ابن منظور؛ لسان العرب، بيروت، 1956، ص18.

الابداع في اللغة الانكليزية : اصل كلمة الابداع ((Creativity مشتقة من كلمة الخلق (Creation) والفعل يخلق الذي اصله اللاتيني (Creare) ومعناه القاموسي يخرج الى الحياة او ينشئ ويصمم وتجترع [11].

الابداع اصطلاحاً :

1. عرفه جيلفورد:

انتاج معلومات جديدة من معلومات معطاة مع تعدد الاستجابات وتنوعها من المصدر ذاته. وهو قدرات يمكن تصفيتها تحت مظلة التفكير الناقد. او سمات استعدادية تظم الطلاقة في التفكير والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات واعادة تعريف المشكلة وايضاحها بالتفصيلات او الاسهاب [12].

2. عرفه تورانس:

11 - الزيات فاطمة محمود؛ علم النفس الابداعي، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2009، ص26.

12- Guilford, J.P، PSY Cho metric methods.2nd ed. New Yourk car Hi ll 1954. P 55.

عملية تساعد الفـرد ان يكـون اكـثر حسـاً للمشـكلات. وجوانـب الـنقص والتغيرات في مجـال المعرفـة والمعلومـات. واخـتلال الانسـجام وتحديـد مـواطن الصعوبة والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات واختبارها واعادة صياغتها او تعديلها من اجل التوصل الى نواتج جديدة يستطيع الفرد نقلها للأخرين [13] .

3-عرفه جوران :

مزيج من القدرات والاسـتعدادات والخصـائص الشخصـية التـي وجـدت بيئة متماسكة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتـؤدي الى نتـائج اصـلية سـواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة ام خبرات المؤسسة ام المجتمع [14] .

13- TORRANCE.Education and the critive potential Minnesota uni.press – usa 1967. P.12.

14 - جوران. فتحي عبد الرحمن؛ الابـداع مفهومـة معـاييره نظريـات قياسـه تدريبيـة، دار الفكر للطباعة والنشر. عمان الاردن 2000 ص20.

الاتجاهات العامة للإبداع :

تناول الباحثون وكثير من الكتاب اتجاهات متعدد في الابداع نتناول منها

الاتجاه الاول : النظر الى الابداع كعملية عقلية Creatityas a mental process

اشار تورانس (Torance) الى الابداع كعملية على انه عملية يصبح فيها المتعلم حساساً للمشكلات وبالتالي هو عملية ادراك التغيرات والخلل في المعلومات والعناصر وعدم الاتساق بينها. ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف وقيم لدى المتعلم من معلومات. وتكوين الفروض حولها. واختيار هذه الفروض وربطها بالنتائج واجراء ما يتطلبه الموقف من تعدديات واعادة اختبار الفروض وهذا ما تناوله ميروشتابن. اذا اشار الى ان الابداع هو عملية تتضمن معرفة دقيقة بالمجال وما يحتويه من معلومات اساسية ووضع الفروض وايصال النتائج للأخرين [15] .

الاتجاه الثاني : الابداع كعملية انتاجية : creativity as a product

15 - غباري. ثائر احمد وابو شعيرة، خالد محمد، اساسيات التفكير، مكتبة المجتمع العربي، عمان الاردن 2011ص 335.

تناول جيلفورد (Guilford) الابداع على انه العملية التي يسـتحظر بهـا المرء الى وجود ناتجاً جديداً ومفيداً اي ان الابداع عبارة عن ظهور انتـاج جديـد نابع من التفاعل بين الشخص وما يكتبه من خبرات وبهذا فان الابداع يعبر عـن نفسه في صورة انتاج شيء جديد او تفكير مغامر، او هو الخروج من المـألوف او ميلاد شيء جديد سواء أفكرة كانت ام اكتشافاً ام اختراعاً تكون اصيلاً وحديثاً [16] .

ويتناوله (هولمز) بانه يتضمن مجموعة عمليات عقلية مختلفة تؤدي الى خلق جديد سواء أتكوينات جديدة كانت ام فروضاً جديدة ام ابداعاً في تطـوير وسائل اختبـار الفـروض اي ان هـذا الانتـاج لابـد ان يكـون جديـداً في عنـاصره وصياغته بشرط ان يكون ملموساً ونادراً ومنفرداً. ويكون ناتجاً من تحليل الفرد المبدع لينتج عناصر جديدة ومتنوعة [17] .

غير ان (برنهارت) يرى ان الاصالة والجدة لابد ان يتزامن معها ان الابداع يجب ان يكون مفيـداً وذا قيمـة لتحسـين النـاتج الابـداعي باعتبـار ان الاصـالة والجدة في التفكير لا تضمنان صحته واهميته [18] .

---

16 - غباري. ثائر احمد وابو شعيرة. مصدر سبق ذكره، 2011ص، 336.

17 - الزيات.فاطمة محمود؛ مصدر سبق ذكره، ص32.

18 - برنهات.؛ علم النفس في حياتنا العملية، مطبعة بغداد. العراق، 1983 ص 261.

الاتجاه الثالث : الابداع كمجموعة من السمات الشخصي

من اصحاب هـذا الاتجـاه (هـولمز): الـذي يـرى ان الابـداع هـو محصـلة تكوين متجانس ومتناسق لمجموعـة مـن العوامـل المعرفيـة (القـدرات العقليـة المعرفية) التي تلعب دور القيادة في العملية الابداعية. ومجموعة مـن العوامـل المعرفية مثل المزاجية والقيم والدفاعية. فهي تشـكل الارضـية اللامعرفيـة التـي توفر المناخ الإبداعي[19].

الاتجاه الرابع : خصائص البيئة او المحيط الخارجي

اذ تعد البيئة على اختلاف مستوياتها مؤثراً لـيس بـالهين في سـلوك الفـرد خلال عملية الاستثارة التي تدفع الفرد الى ممارسة عمليات عقلية متنوعة بـدءاً من التفكير البسيط كالتذكر والمعرفة وانتهاء بالعمليات العقلية العليـا المتمثلـة بالتحليل والتركيب والابداع. لذلك فان البيئة الغنية بمثيراتها المتنوعة تدفع الفرد الى ممارسة العمليات العقلية المتنوعة. مـن هنـا يمكـن القـول ان الفـرد يصـبح جديراً بالأبداع اذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية.

19 - الزيات؛ مصدر سبق ذكره، 2009 ص34.

الابتكار والاكتشاف و الإبداع:

لقد اختلط مفهوم الإبداع بمجموعة مصطلحات أخرى كالاكتشاف، الاختراع و الابتكار، البحث والتطوير فالاكتشاف هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف، مثل اكتشاف الجراثيم من طرف باستور[20]،كما يستخدم بعض الكتاب لفظ الابتكار (créativité) و الإبداع (innovation) كمترادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك اختلاف بين المفهومين، فالابتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة[21]. أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة. أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها أو المتعاملين معها[22].

20 ANDRE- Jean Rigny, Structure de l'entreprise et capacité d'innovation, édition Homme et technique, France ,1973, p: 30

21 أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي،مصر.

22 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، تقرير المعرفة العربي لعام 2009:نحو تواصل معرفي منتج، شركة دار الغرير للطباعة و النشر، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة.

أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي، أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار.[23]

قسم تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع و هي :

01- الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الفنية (الجمالية) التي تظاف إلى السلع والخدمات مثلما ظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.

02- الإبداع التغيري: ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو زاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

23 مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، مجموعة النيل العربية.مصر2004

03- الاستحداثات: وهو استخدام شيء موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد، أي انه يتم فهم المبادىء والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها و البناء عليها.

04- الإبداع المركب : وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياع فمثلا اخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.

05- الاختراع : ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل تقني عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة مثل (اختراع الكمبيوتر).

<u>مستويا ت الإبداع :</u>

إن للإبداع العديد من المستويات ولعل أهمها ما يلي :

- الإبداع على مستوى الفرد داخل المنظمة
- الإبداع على مستوى الجماعة
- الإبداع على مستوى المنظمة

* الإبـداع عـلى مسـتوى الفـرد : ويـتم تحقيقـه مـن قبـل الأفـراد ذوى القدرات و سمات إبداعية وان أهم خصائص الفرد المبدع هي :

المعرفة، التعليم،الذكاء، صاحب روح مخـاطرة و مثـابر و عـالي الدافعيـة كذالك تكون طفولته اتسمت بالتنوع، إضافة إلى ميله للتفاعل وتبادل الآراء.

أما روبى فيرى أن سمات المبدع تتمثل فيما يلي :

الميل نحو الفضول وحب الإطلاع و حبه للتطور

- ذو معرفة وتلقائية

- شفافية تجاه المشكلات

- وضوح الرؤية

الأصالة اى التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة. -

رغم هذا كله إلا انه لا يوجد تطور واحد حول صفات المبدع بين جميـع الكتاب و لكن يشتركون في بغض السمات أهمها: حب الإطلاع، المثابرة، الثقة في النفس، و الاستقلالية في الحكم، تحمل الغموض، القدرة عـلي تحمـل المخـاطرة، وعم الانصياع[24].

24 محمد الصريفي، الإدارة الرائدة، عمان : دار الصفاء. ط01، 2003.

أما معيقات الفرد المبدع فتتمثل في:

- المعوقـات الادراكيـة: وهــي في عـدم إدراك الأفـراد العـاملين لجوانـب المشكلة بالشكل الصحيح وذالك بسبب عزلتها عـن سـياقها،أو تضـييق نطاقهـا.
- الخوف من المبادرة و الخوف من الوقوع في الخطأ و الرغبة في تحقيق النجاح السريع

- الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتـدخل في تشـكيل حيـاة الأفـراد و تصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبنى إتجهات المجاورة لما هو شائع

* الإبداع علي مستوى الجماعة : وهو النمط يتم تحقيقه أو التوصل اليه من قبل الجماعة سواء كان (قسم،إدارة، لجنة) إن إبداع الجماعة يفـوق كثـيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضـاء، ويعـود ذالـك نتيجـة لتفاعـل فـيما بيـنهم وتبادل الراى و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض وغيرها

كما إن الإبداع الجماعي يتأثر بعدة عوامل أساسية منها :

- الرؤية : عندما يكون هناك قـيم متقاسـمة واضـحة بـين الأفـراد ويولـد توحـد في التصـور و الفكـر، وكـل ذالـك يسـاعد في هـذه العمليـة (الإبـداع). ضرورة الاهتمام بالتفوق و التميز في الأداء وهذا يشجع علي خلق وإيجاد المناخ المنسب الذي يسمح للإفراد بتقسيم اجرءات العمل.

البيئة والمناخ و الواقع المعيشي يشجعان الأفراد على التفكير علي الأفكار السليمة وهذا ما يعزز الإبداع الناجح. -

- المساندة و الدعم و المؤازرة فحتى يكون للإبداع صدى و تبلور يجب إن يكون هناك مناخ مساعد وخاصة من ناحية الدعم و المساندة لعملية التغيير. كذالك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تأثر في إبداع الجماعة[25]

- جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولا أفضل، و أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

- تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا و نشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.

- انسجام الجماعة: حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين إفرادها انسجام.

25 سليم بطرس جلدة،زيد منير عبوي،ادارة الابداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة،ط1، 2006 الاردن

- عمـر الجماعـة:الجماعـة حديثـة التكـوين تميـل إلى الإبـداع أكـثر مـن الجماعة القديمة.

- حجم الجماعة:يزداد الإبـداع مـع ازديـاد عـدد أعضـاء الجماعـة حيـث تتوسع القدرات والمعرفة

*الإبداع على مستوى المنظمة:إن الإبداع على مستوى المنظمات المعاصرة لم يعد قضية كمالية او هامشية،بل أصبح ضرورة لازمـة و لايمكـن للمنظمـة إن تتخلى عنه،وحتى يكون الإبداع في المنظمـة يتطلـب تـوافر جملـة مـن الشروط وهي:

إلزامية الاعتقاد إن الريادة والإبداع تأتي مـن خـلال أشـخاص ذوي تفكـير عمي.

- إدراك وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية،و هذا يعني تكييف تفكـير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلام.

- ضرورة تنميـة المهـارات و القـدرات الإبداعيـة في إيجـاد المشـكلات و تعزيزها، وذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات و هـي التعود على التفكير المطلق و الشامل.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بنائها.

ولقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إذ أن المنظمات المبدعة تتصف بجملة من الصفات أهمها:

- أنها تميل نحو التجربة المستمرة.

- العملية الاتصالية تكون قوية مع رغبات وحاجيات المستهلكين.

- كما إن المنظمات المبدعة تطور مبادىء وقيم وأخلاقيات العمل و الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة و الجمع يبن الشدة و اللين معا.

عناصر الإبداع و الابتكار :

إن العناصر الأساسية في عملية الإبداع والابتكار تتمثل في كل من: القدرة على بناء ثقافة داخل المنظمة (ثقافة الإبداع) و إضافة إلى التفكير الاستراتيجي.

التفكير الاستراتيجي : وهذا يتجلى من خلال وضع الخطط المستقبلية للتطور و التغيير و كيفية التعامل معهما.

إذ إن المنظمات تهتم بتحسين الأداء للعمال و الأفراد و هذا ما يمثل الاستثمار في راس المال البشري.

إن التفكير الاستراتيجي يجعل المنظمة أكثر حرصا في تحقيق الأهـداف و تطوير الأداء و الإبداع في العملية الإنتاجية.

فمثلا الثقافة التنظيمية تهتم بإيجاد قـيم و أهـداف مشـتركة فـيما بـين العاملين و هو بالأمر ليس من السهل تحقيقه.

*بناء الثقافة التنظيمية : و تعني إيجاد وخلق قيم مشتركة بين العـاملين من خلال التركيز عـلى احتياجـاتهم و النظـر إلـيهم كـأنهم أعضـاء مشـاركون في نفس الهيكل و هذا ما يستوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسـيخ معايير أداء متميزة.

إن هذا النمط من الثقافة هو ما يميز الثقافة اليابانيـة و التـي أصـبحت ذا قوة اقتصادية عالية، إذ انه في اليابان تعتبر المنظمة إدارية كالأسرة.

كما يرى موسى أللوزي أن هناك عدة عناصر يؤثر توافرها من عدمه على التفكير الإبداعي في التنظيمات و هذه العناصر هي:

- المبدع سواء كان فرد أو جماعات، و كذلك البيئة الخاصـة بالمبـدع مـن حيث التربية و التكوين.

- البيئة العامة و ما تحتويه و ما تنظمنه من العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، إضافة إلى بيئة التنظيمات سوءا من حيث القدرات و المقومات. إن ما تستوجبه المثالية داخل المنظمة يمكن إن تشمل انتهاج سياسة التسيير بالأهداف و كذلك أساليب التطوير التنظيمية، و العمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة.

حاجة المنظمات إلى الإبداع والإبتكار

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبتكار، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة،وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبتكار وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع (الغمري، 1983).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار

ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، والى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية(حريم،1997). ومن هنا لا بد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة. ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقا)(حريم، 2004).

الفصل الثاني

إدارة الابتكار

التعريف العام لإدارة الإبتكار

يشير مصطلح إدارة الابتكار إلى العمليات الإدارية في الابتكار. ويمكن استخدامها لتطوير كل من المُنتج والابتكار التنظيمي.

فدون وجود عمليات مُلائمة، لا يمكن أن يكون البحث والتطوير (R&D) بالكفاءة اللازمة؛ لذا تتضمن إدارة الابتكار مجموعة من الأدواتِ التي تسمح بتعاون المديرين والمهندسين من أجل الوصول إلى فهم مشترك للأهداف والعمليات. وينصب محور تركيز إدارة الابتكار على السماح للمنظمة باقتناص أية فرصة سواء كانت خارجية أو داخلية، واستخدام جهودها الإبداعية لتقديم أفكار أو عمليات أو منتجات جديدة[26].

والأهم أن إدارة الابتكار لا تقتصر على البحث والتطوير؛ حيث تتضمن الموظفين والعمال عند كل المستويات من أجل المشاركة بشكل إبداعي في تطوير منتجات الشركة وتصنيعها وتسويقها. ومن خلال الاستفادة من أدوات إدارة

26 Kelly, P. and Kranzburg M. (1978). Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge. San Francisco: San Francisco Press.

الابتكار المناسبة، يمكن للإدارة تحفيز ونشر القيم الإبداعية لدى قوة العمل بأكملها من أجل التطوير المستمر للشركة.[27]

ويمكن النظر إلى العملية باعتبارها تكاملاً تطوريًا بين المؤسسة والتكنولوجيا والسوق من خلال سلسلة متكررة من الأنشطة: البحث والاختيار والتنفيذ واقتناص الفرص.[28]

قد تكون عمليات الابتكار إما تدريجية أو متسارعة أثناء التطوير. وتعتمد العملية المتسارعة على تكنولوجيا موجودة أو تم اختراعها حديثًا، بحيث يكون لدى المؤسسة إمكانية الوصول إليها، وتحاول إيجاد استعمالات مُربحة لاستخدام هذه التكنولوجيا. أما العملية التدريجية فتحاول التعرف على الجوانب التي لم يتم فيها الوفاء باحتياجات العملاء، ومن ثَم تركز جهود التطوير من أجل إيجاد حلول لتلك الاحتياجات.[29]

27 Clark, Charles H. (1980). Idea Management: How to Motivate Creativity and Innovation. New York: AMACOM

28 Tidd, Joe and Bessant, John (2009). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change 4e - first ed. with Keith Pavitt. Chichester: Wiley.

29 Trott ،Paul (2005). Innovation Management and New Product Development. Prentice Hall. ISBN 0273686437 .

قياس إدارة الابتكار

يتصل قياس الابتكار على المستوى التنظيمـي بـالأفراد وعمليـات التقيـيم على مستوى الفريق والشركات الخاصة مـن أصـغرها إلى أكبرهـا. ويمكـن إجـراء قياس الابتكار للمؤسسات باستخدام الاستبيانات لوضع أسس المقارنـة المرجعيـة الداخلية. وهناك الآن هيئةٌ ناشئةٌ للعمل بشـأن مـؤشر إدارة الابتكـار باعتبارهـا أداة تحليلية فعالة تستخدم تحليل الانحدار لتتمكن من قياس الابتكار المؤسسي الـذي يركـز عـلى الـدعائم التنظيميـة الأربعـة للابتكـار، وهـي الثقافـة والبيئـة والإستراتيجيات وممارسات الابتكار والسمات الشخصـية والمعتقـدات والمواقـف لدى مديري الإبداع والابتكـار. وبالإضـافة إلى ذلـك، يضـع مـؤشر إدارة الابتكـار خطة تدفق المدخلات الإبداعية من خلال نظام تشغيل المؤسسة الذي ينتج منه ابتكارات المؤسسة، أي المُخرجات الإبداعية.[30]

تطور الاهتمام بالابتكار:

الاكيد أن الابتكار هو نقطة بداية ولهذا يمثل حلقة الاهـتمام في العمليـة

30 Boutellier, Roman; Gassmann, Oliver and von Zedtwitz, Maximilian (2000). Managing Global Innovation. Berlin: Springer .30 صـفحة .ISBN 3-540-66832-2.

الابتكارية فلطالما كان يربط الابتكار بالافراد المتألقين الذين يبدون قدرا عاليا من الذكاء لكن تطور الابتكار الى الصورة الحالية كثافة في المجتمع يوحي لنا تصورا عن هذا التطور نعرضه بالشكل التالي :

- الاهتمام بالفرد المبتكر: مسؤولية المبتكر بالدرجة الاولى:

لقد كانت المنظمات ذات الادراة البيروقراطية هي التي الحقت الابتكار و جعلته حكرا على الفرد المبتكر حيث تتكاثر في هذا النوع من المنظمات عقبات الابتكار مثل الرقابة الشديدة، الميل الى الاستقرار، الاجراءات المطولة، ولهذا نجد الابتكار وظيفة خاصة بأفراد ذوي ذكاء عال.

- الاهتمام بالابتكار على مستوى الشركة:

في هذه المرحلة نلتمس الدفعة الجديدة للابتكار تحت وطأة المنافسة فنجد أساليب جديدة و متنوعة : مشاركة العاملين في الابتكار، فرق العمل، وحدات العمل المستقلة ن المشروعات الخاصة، أنظمة الاقتراحات من الزبائن و الموردين، و اللجوء الى الادارة المرئية لدعم النشاط الابتكاري سوى الجذري (الاختراق) أو التدريجي (التحسيني)، وفي كل المجالات الادارية التنظيمية، التسويقية ، الخدمات، وثقافة الشركة.

قدرات الابتكار الاداري

تختلف قدرات الابتكار بدرجات متفاوتة بين الأفراد العاملين باختلاف أصولهم وثقافتهم وتعليمهم، ويرى بعض الكتاب أن غريزة الذات وتحصيل الكمال عند الانسان يطلق عليها الذات الابتكارية أو الابداعية، وهي السبب الأول والمحرك الرئيسي للسلوك، بالاضافة الى القدرات الابتكارية التي يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعليم الرسمي، التدريب المنظم، التوجيه أو الخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيها الفرد، ان مثل هذه الأساليب تنمي القدرات الابتكارية وتوجهها الوجه التي تحقق أكبر فائدة منها، وغني عن الذكر أن التعليم والتدريب قد لا يجديان نفعا اذا لم يوجد عند الفرد حد أدنى من الاستعداد والقدرة على التفكير الخلاق (سيد، 2012).

ويعرف (السماك، 2010) القدرات الابتكارية بأنها القدرة على انتاج حلول وأفكار تخرج عن الاطار المعرفي الموجود لدى الفرد، أو هي وجود أكثر من طريقة للنظر في المشكلة وتناولها ودراستها بشكل جيد.

ومن خلال الادبيات التي تناولت قدرات الابتكار الاداري، لوحظ وجود شبة اتفاق بين الباحثين والكتاب على تحديد ابعاد قدرات الابتكار الاداري التي تقف وراء التفكير الابتكاري لدى الأفراد، والتي تعمل على تحديد وقياس قدرات التفكير الابتكاري الاداري سواء على مستوى الفرد أو

الجماعة أو المنظمة، وقد تناول واتفق أغلب الباحثين والكتاب في دراساتهم وكتاباتهم على الأبعاد التالية (الطلاقة، المرونة، والاصاله) (النوري، 2014) :

1. الطلاقة :

والطلاقة تعني قدرة الفرد على انتاج وتوليد عدد كبير من الأفكار أو البدائل أو المترادفات في فترة زمنية معينة، والقدرة العالية في سهولة انسياب الافكار وتوليدها، وهي أيضا تعني تعدد الأفكار التي يمكن استدعائها أو السرعة التي يتم بها استدعاء هذه الأفكار أي انها غزارة الافكار من حيث التنوع والكثرة، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي الى حل مباشر للمشكلات أو الى انتاج ابتكاري، ربما عدد قليل من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار مفيد، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة بأنها بعد مهم من أبعاد قدرات الابتكار الاداري لكونها المحرك الأساس في حل المشكلات من خلال ايجاد واقتراح العديد من الأفكار، ويمكن قياس هذه القدرة بحساب عدد الأفكار التي يقدمها الفرد عن موضوع معين في فتره زمنية ثابتة مقارنة مع اداء الأخرين، ويمكن تقسيم الطلاقة الى انواع (أبو حميدة، 2013) :

: وهي سرعة تفكير الفرد في (Word fluency) أ- الطلاقـة اللفظيـة أو

طلاقة الكلمات

في اعطاء الكلمات وتوليدها في تراكيب معينة.

ب- الطلاقة الفكريـة : وهـي القـدرة عـلى تكـوين وانتـاج وبلـورة عـدد

(Ideational fluency)

كبير من الأفكار المرتبطة في موقف معين، وتوجيهها لحل المشكلات التـي

تواجه المنظمة.

: وهي قدره الفرد عـلى التفكـير السريـع (Expressional fluency) ج-

الطلاقة التعبيرية

وصياغة الأفكار الصحيحة و سهولة التعبير عنها في تراكيب لغوية مفيـدة

تناسب موقف ما.

2. المرونة :

وهي قدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية والانتقال من موقف الى آخر،

والتعامل معها جميعا والقدرة على اعطاء استجابات متنوعة بهدف التوصـل الى

حل المشكلات، والمرونة هي قدرة العقل على التكييف مع المتغـيرات والمواقـف

المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة الى زاوية متحررة تقتضيها عملية المواجهة، ويمكن قياس هذه القدرة بالكشف عن عدد التنقلات من فكرة الى اخرى في السياق الواحد أو حصر أنواع (Wang and Horng) مختلفة ويمكن تقسيم المرونة الى نوعين :

* المرونة التكيفية :

وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة محددة أو موقف معين، بمعنى أنها عكس مصطلح ما يسمى بالجمود أو التصلب الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك يتفق مع الحل السليم، وهذا ما ينطبق على الافراد متعددي الثقافات عندما يتطلب منهم العمل والتعاون مع بعضهم (Chou ,2012). لانجاز مهام مشتركة مطلوبه منهم

* المرونة التلقائية :

وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف،فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي الى فئة واحدة وانما تنتمي الى عدد متنوع، ويتضح بأن عامل المرونة يركز على اهمية تغيير اتجاه الأفكار بجانب تنوعها (الصيرفي، 2003).

3. الاصاله :

وهي القدرة على على انتاج الحلول الجديدة، والتجديد في الأفكار والاتيان بأفكار جديدة نادرة وغير مألوفة، فالأصاله تعني الابتعاد عن المألوف والشائع، ويوصف الأشخاص ذو الأصاله المرتفعة بأنهم : أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن المألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيله عن تلك التي يفكربها الأخرون، مما يجعل من العاملين متعددي الثقافات أكثر قدرة على التكييف في بيئة عملهم الجديدة في المنظمة (أبو حميدة، 2013)، وليس المهم في الأصالة كمية الأفكار بل قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار ومدى اختلافها عن أفكار الآخرين، فالأصاله هي الأفكار التي تتميز بما يلي :

* الجدة (الفكرة الغير مسبوقة).

* الطرافة (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشه أو الابتسامه).

* الندرة (فكرة غريبة ونادره لم يطرحها أحد).

مبادئ واستراتيجيات الابتكار في الإدارة العامة

إن التحديات في تطبيق عدد من الحلول المبتكرة الناجحة للتغلب على تحديات الحكم والإدارة العامة جعلت من الضرورة ابراز وإتباع عدد من المبادئ والاستراتيجيات المتعلقة بالابتكار وأهمها:

1- أولاً إدماج الخدمة: وذلك يعني ليس التركيز على نوع الخدمة المقدمة فقط وإنما في كيفية تقديمها بل وتنسيقها وتكيفها أكثر فأكثر لتلبية احتياجات ٍالموطنين، بمعنى آخر المخرجات أو الخدمات التي تقدمها أجهزة الإدارة العامة، وهناك أمثلة كثيرة لذلك في عدد من دول العالم مثل الفلبين والبرازيل وذلك على سبيل المثال: إنشاء مراكز موحدة للرعاية المتكاملة للأسر مثل تقديم خدمات قانونية ونفسية وطبية وتقديم خدمات اجتماعية متكاملة محورها الأول هو المواطن.

2- ثانياً استخدام اللامركزية في الخدمات: بمعنى تقريب الخدمة والموظف في الوطن مثلا من المستوى الوطني إلى المستوى الإقليمي وهذا يؤدي إلى تحسين الاستجابة وتطوير الخدمة وأيضاً زيادة ارتياح المواطنين ومنظمات القطاع الخاص وهذا يعمل أيضاً على زيادة إشراك المواطنين بالتعبير عن رأيهم في الخدمة العامة وتلبية احتياجات المواطن انطلاقاً من الظروف الصحيحة التي يعيشها. وكثير من التجارب تدل على نجاح هذا النوع في تقديم

الخدمات لما كان يشكل عبء في تكاليف المعاملات سواءً على مقدم الخدمة أو المستفيدين.

3- ثالثاً الاعتماد على الشراكة في تقديم الخدمات العامة: أي العمل على زيادة انتشار الشراكات بين القطاعين العام والخاص بهدف تقديم الخدمات العامة المختلفة ومثل هذه الشراكة تعمل على تحسين استخدام الموارد وزيادة الفعالية في تقديم الخدمات وذلك من خلال مشاركة القطاع الخاص في تقديمها وهذه الشراكة تمثل تغير نوعي في أداء الأجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة.

4- رابعاً إشراك المواطنين: من اجلب الإسهام في صياغة السياسة العامة التي تنتهجها الحكومة مثل عملية إعداد الموازنات والنظام الضريبي وإنشاء شعبة مجالس محلية صحيحة يستطيع المواطن من خلالها وضع تصوراته ورؤيته والتي تنبع من الظروف والاحتياجات الحقيقية واللازمة.

5- خامساً الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: أي استخدام تقنيات المعلومات في إدارة أعمالها وفي تقديم الخدمات العامة للمستفيدين ومن الملحوظ مع التطورات التكنولوجية والحديثة والمتواصلة يتضح اتساع استخدام الخدمات القائمة على الانترنت في جميع القطاعات العامة وزيادة على

هـذا فـان الخـدمات القائمـة عـلى الانترنـت هـي أيضـاً وسـيلة لـنشر الشـفافية والديمقراطية وتوطيدهما في عموم ممارسات الإدارة.

النتائج الايجابية لإدارة الابتكار

أولاً: تحقيق الكفاءة: إن ثقافـة التجديـد والابتكـار تسـاعد في الاسـتغلال الأمثل للموارد المادية وذلك من خلال إيجاد منفعة ملموسة للمـواطن وبحيـث تنعكس آثارها على مسيرة التنمية الشاملة التي تنشدها الحكومة ويسعى إليهـا المجتمع.

ثانياً: تعزيز منظومة الحكم والإدارة الرشيدة: مـن خـلال إفسـاح المجـال للمشـاركة الشـعبية في صـناعة القـرار والحـد مـن احتكـار مجموعـة مـن كبـار الموظفين الحكوميين والتـي قـد لا تلبـي بـالضرورة حاجـات وتطلعـات وهمـوم المواطن البسيط.

ثالثـاً: كسـب ثقـة المـواطنين: وذلـك مـن خـلال تحسـين صـورة الأجهـزة الحكومية والخدمات العامة.

رابعاً: تقوية الشعور بالفخر والاعتزاز لـدى المـوظفين الحكـوميين: وذلـك من خلال تقوية الشـعور بـالاعتزاز وتشـجيع ثقافـة التحسـين المسـتمر وتنميـة الشعور بإمكانية التقدم والتطور والتمكين لدى الموظفين.

خامساً: المساهمة في خلق فرص مواتية للتغيير: التي تنشده الإدارة العامة على اعتبار أن الابتكار الناجح في احد القطاعات قد يؤدي إلى إفساح المجال الابتكارات في مجالات أخرى، وهذا يؤدي في نهاية الأمر إلى تهيئة بيئة مواتية لأحداث تغيير ايجابي يمس جميع جوانب الإدارة العامة، وهذه النتائج بدورها تؤدي إلى اتخاذ سلسلة من القرارات الايجابية والتي تعود إلى استراتيجيه فعالة لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على المبادرة وفعل الكثير بدلاً من مجرد التخطيط للعمل فقط واستهداف انجاز رسالة المنظمة من خلال الإدارة والتوجيه لعلاقة المنظمة مع بيئتها[31].

معوقات الابتكار في الإدارة العامة

إن الإدارة الحديثة المعاصرة تتطلب في العصر الذي تعيش فيه تغيراً وتحولاً جذريين في الإدارة الراهنة للانتقال من إستراتيجية الزحف والتجمد أمام المشاكل والتحديات المثارة إلى إستراتيجية القفز إلى إدارة جديدة قادرة على الإبداع والابتكار والتحديث والنمو، وهناك كثير من المعوقات التي عادة ما تقيد الابتكار في الحكومة والتي اختصارها بالشكل التالي[32]:

31 د خالد محسن الأكوع -الإدارة العامة المعاصرة ص15-17.

32 د خالد محسن الأكوع -الإدارة العامة المعاصرة ص33-35.

1- الاهتمام الزائد بالشكليات الإدارية الجامدة (مثل الأخذ بالابتكار لكونه حديثاً وان كان بلا مضمون، كان يقتني بعض المدراء تقنية المعلومات كالكمبيوترات لمجرد الزينة والتفاخر)

2- أقتنا تقنية معلومات دون النضر إلى ضرورة إحداث تغييرات مماثلة في القوانين واللوائح والإجراءات.

3- التمسك بالواقع أو التراث دون المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار.

4- إصباغ الصفة الشخصية على الابتكار من جانب القائد إضافة إلى القصور الذاتي للموظفين الذين ينظرون إلى الابتكار على أنه من اختصاص كبار المديرين وحدهم في المنظمة.

وهناك معوقات أخرى منها:

· المعوقات الإدراكية: الصعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية.

· المعوقات النفسية والعاطفية: الخوف من الوقوع في الأخطاء وعدم القدرة على اختزان الفكرة نقص التحديات.

· معوقات حضارية وبيئية: مشاكل نابعة من البيئة وعدم الخروج عن الأعراف والتقاليد.

· معوقات ثقافية: نقص المعلومات الضرورية وعدم التعبير عن الأفكار.

التفكير الإستراتيجي

لاشكّ أنّ عملية الابتكار تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسّسات إلى المستقبل البعيد الأمد، وأن تضع له الخطط الكافية المبنيّة على التفكير المنطقي السليم. ولا ينبغي أن تعدّ النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحّون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية، لأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار، وقد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمّن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل، فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس ومنتج.

ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلّب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

1- إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك.

2- إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنّه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.

3- إذا التزم الأفراد -مدراء وعاملون- بشرائط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.

4- إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة -على اختلاف مستوياتهم- على أنّهم يمثّلون جزءً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلاّ من زوايا محدودة وإنّ الإدارة تخصّص القليل من

الوقـت للتفكـير وربّمـا لا تخصّـص أي وقـت للتفكـير والإبـداع عـلى الإطـلاق أو تنشغل بمعالجة المشاكل الصغيرة المحدودة والتـي لا تنتهـي في يـوم مـن الأيـام، دون أن تكلّف نفسها عناء المشاكل المعقّدة والكبيرة التي تتطلّب التفكير الخلاّق والإبداع في الحلول. أو تـدفع أفرادهـا لأداء أدوارهـم اليوميـة دون أن توسّـع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المؤسسـة بأنّهـا عديمة الفكر الإستراتيجي. وبالتالي فهي غير مؤهّلة للقيام بالأدوار الأكبر والأهـم. والتي بها تتحقق الأهداف الحقيقية.

إن التفكير السليم والاستراتيجي ليس سهلاً بل هو أمـر في غايـة التعقيـد كما هو في غاية الأهميّة، لأنّه يتطلّب مـن أصـحاب القـرار جملـة مـن الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون مـن المبـدعين أو الاسـتراتيجيين، بعضـها يـرتبط في المجمـوع العـام للمؤسسـة -كـما عرفتـه مـمّا تقـدّم- وبعضـها في خصوصيّاتهم الخاصة كأشخاص من سائر البشر، والتي منها:

· توفير الوقـت الكـافي للتفكـير في أيّ أمـر مـن الأمـور، وتعريضـه للنقـد والمشاورة والاستماع إلى مختلف الـرؤى والآراء حولـه، خصوصـاً الأمـور المهمـة، فضلاً عن الأهم، إذ إن الأحكام المرتجلة أو الخاطفة والسريعة تكون أكـثر خطـأ وأكـثر عرضـة للانتقـاد، بـل ومعرضـة إلى تـداخل الأحكـام مـع بعضـها فيخـرج القرار فيها خال من التـوازن والإنصـاف. فـإنّ اسـتخدام عقلـين بـدلاً مـن عقـل

واحد يعدّ وسيلة جيدة للتقليل من التحيّز في الرأي أو المحدودية في الفكر فخير الناس من جمع عقول الناس إلى عقله.

· الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار، فإنّه من الممكن أن يتغيّر تفكيرك عندما تتغيّر مشاعرك لذلك يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر، لكي تكون الأعمال أكثر منطقية. وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر بل قد نجد في الكثير من الأحيان أن القرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر إذ لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المدراء والعاملين وإنّما المقصود أن يكون قرارنا منطلقاً من التفكير المنطقي السليم، فقد نجد أن خلط المشاعر في بعض القرارات أفضل وقد نجد تجريدها أفضل. وهذا أمر إيجابي وبنّاء، والسلبي يكون في القرار الناشئ من المشاعر بدون وعي ودراية.

· ينبغي أن نضع في بالنا دائماً أن من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة وأن نتجنب الوقوع في الهفوات أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم نرع طرق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك، وهذا ما يتطلب منّا دائماً التفكير المتزايد والاستشارة وتقليب الآراء المشاعر المفرطة فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعّالة.

أهمية إدارة الأفكار في إدارة الإبتكار

إن إدارة الأفكار تسمح بتحسين عملية التخطيط للمشاريع و الذي تعتبر من أهم خطوات العملية الإدارية و عملية دعم و تمويل المشاريع و المؤسسات. بالإضافة إلى أنها تساعد على :

- تحديد الأهداف.

- التحسين و التنسيق بين مختلف المشاريع.

- التوجيه و المتابعة المستمرة لسير المشاريع و تقدمه[33].

مما يسمح بتحسين إدارة المشاريع و المؤسسات و خلق عامل الابتكار. و هد من خلال: تحديد الاستراتجيات، الموارد، التنظيمات و محاولة تكيفها مع التغيرات الداخلية و الخارجية للمشروع. و اكتشاف مدى تعرف و تحكم رؤساء المشاريع و المؤسسات في المبادئ الأساسية للإدارة مثل:

•الإدارة بالأهداف.

33 Y. Soler, PLANIFICATION ET SUIVI D'UN PROJET Guide méthodologique, Centre national de la recherche scientifique, Direction des systèmes d'information, 18 juin 2001.

• إدارة المواقف الحرجة أو الأزمات و الطرق، والوسائل الملائمة لتحكم فيها.

• التعرف الجيد على الاحتياجات، المسؤوليات و تفويض السلطة (الثقة).

•الاتصال بين كافة الوظائف والمستويات.

• الحق في ارتكاب الأخطاء.

كما تساعد على تغيير طبيعة العلاقة بين مؤسسات التمويل و الدعم[34]، كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) ورؤساء المشاريع المستقبلية أو مديري المؤسسات. مما يسمح بخلق، تحسين، تحويل و تطوير الصيغة الأصلية لفكرة المشروع إلى فكرة أكثر وضوحا، أكثر دقة أو تفصيلا أو حتى لفكرة ابتكارية، مختلفة تماما أو تعكس تطور للفكرة الأصلية التي جاء بها رئيس المشروع أو المؤسسة، التي ترغب في الحصول على الدعم و التمويل. و هذا من خلال عملية المساهمة في الابتكار. مما يتطلب الاهتمام بعامل الحوار و الاتصال (Espace de dialogue)، و تشجع الإبداع و الابتكار و الاستفادة من المعرفة المترتبة عن الأفكار و المشاريع السابقة. مما يتطلب مهارات إدارية في مختلف المجالات. كما يتطلب الاتصال السلس بين مختلف أصحاب المصلحة، مع تعزيز تبادل الآراء مع و وجهات النظر لإثراء الفكرة

34 Alan G. Robinson et Dean M. Schroeder, Les bonnes idées ne coûtent rien, Les Éditions de l’Homme, 2006, p ;12-73-175

الأصلية و المساهمة في عمليـة الابتكـار مـن خـلال التعـرف و مشـاركة أفكـار و أهـداف رؤسـاء المشـاريع و المؤسسـات و توجيههـا أو تعـديلها و خلـق عامـل الإبداع، الابتكار و تشجيع الأفكار الابتكارية. ثـم الاتفـاق حـول الفكـرة النهائيـة ليتم تحويلها إلى مشروع (Gaillard J.M. 2001). و يليهـا التنفيـذ الاسـتراتيجي للمشاريع بمجرد الموافقة على الفكرة و وضوح الرؤية الابتكاريـة للمنشـأة، بعـد إقناع رئيس المشروع أو المؤسسـة لهيئـات التمويـل و الـدعم (ANSEJ) بالمزايـا الإبداعية و الابتكارية التي تنتج عن المشروع. كما أن عملية إدارة الأفكار تسمح بتحديد مدة حياة المشروع و التي تعتمد على الفكرة التي يقوم عليها و تحملـه للمنافسة. مما يجعل دور هيئات التمويل أكثر بروز في هذه الخطوة مـن خـلال مساهمتها في توجيه الأفكار و خلق عامـل الابتكـار و إدارتـه و تشـجيع الابتكـار المستمر لتحقيق مدة حياة أطول للمشروع. بالإضافة إلى أنها تسـمح بمعرفـة الهـدف و الغايـة مـن الفكـرة أو المشروع، و توقـع تكلفتـه و تحديـد كافـة الجوانب الإدارية للمشروع (حجم الموارد البشرية و إدارتهـا، إدارة الاتصـال، و حتـى إلى إدارة المخـاطر). فإنشـاء و إدارة أي مشروع، و تحقيـق أهدافـه تتطلب مراعاة و العمل بتلك العوامـل[35]. بالإضـافة إلى دالـك فـإدارة الأفكـار تساعد على إدارة سليمة للإخطار المشاريع التـي يـتم إنشـائها أو توسـيعها (المشاريع التي يتم تمويلها من طرف هيئات التمويل)، فـيمكن اعتبارهـا أداة لإدارة الأخطار. و هـذا مـن خـلال التعـرف عـلى المخططـات و تحديـد خطـط

---

35 A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide), 3rd ed. Published by: Project Management Institute, Inc. USA. 2004.P :9

للطـوارئ و التخفيـف مــن خطــر عــدم تنــاظر المعلومــات (l'asymétrie d'information) الذي يعتبر أهم خطر يهدد نجاح و تقدم المشاريع. كـما أنهـا تسمح بالتعرف على أخطار المشاريع التي سيتم دعمهـا و تمويلهـا قبـل عمليـة إنشاءها على ارض الواقع. مما يساعد على تفاديهـا، القضـاء عليهـا أو التخفـيض منهـا و الـتحكم فيهـا و في نتائجهـا، بـاللجوء إلى إجـراءات للوقايـة، الحمايـة و الاحتيــاط مــن خــلال وضــع إســتراتجية لإدارة الأخطــار (Risk strategy Management). و هذا من خلال التأثير في العناصر الثلاث المكونة للخطورة[36]:

1- الحد من احتمال تحقق و وقوع الخطر (تكلفة الوقاية اقل من تكلفة الإصلاح).

2- الحد من أثار المترتبة عن تحقق الخطر.

3- التخفيض من خطر عدم كشف أو التعرف عـن الخطـر أو مـا يسـمى في اقتصــاديات الخطــر(économies des risques) بحالــة عــدم التأكــد (l'incertain)، فإدارة الأفكار تؤثر بشكل كبير في هده العناصر و خاصة الثالثـة منها. و هو ما يتيح الوقت لرؤساء المشروع بالاهتمام و التفرغ لعملية الابتكار.

36 - criticité = probabilité d'apparition x gravité x probabilité de non-détection.

الفصل الثالث

الابتكار المؤسسي والتميز التنظيمي

الإبتكار المؤسسي

يعرف الإبتكار المؤسسي بأنـه «عمليـة يكـون بموجبهـا الإبـداع هـو أحـد المدخلات، التي تـؤدي إلى الإبتكـار والتنـافس»[37]. كـما يمكـن تعريفـه عـلى أنـه «الحرية والتشجيع واستشعار احتياجات العامة»[38].

وهكذا يظهر الإبتكـار المؤسـسي كنتيجـة للتحـولات المتزايـدة في أسـلوب التفكير، وحدوث عدد قليل من الطفرات الهائلة نسبيا. فالإبتكار المؤسـسي هـو إبداع تكيفي وليس ابداعًا جذريًا، ذلك لأن معظم المؤسسات ما هي إلاّ أجهـزة موجهة نحو تحقيق أهـداف محـددة ومنطقيـة عـلى حـد سـواء، كـما أن هـذه الاهداف، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تميل إلى تقليل نسـبة المخـاطرة حيـث أن القيمة التنافسية تنطوي على العمـل مـن أجـل الفـوز بمكانـة يصـعب عـلى الاخرين محاكاتها أو منافستها لهذا هناك جـدل مثـار لصـالح احـداث تغيـيرات جذرية في الظروف، التي يسود فيها نوع من انعـدام التمييـز بـين المنافسـين في السوق فضلا عن ترحيب السوق نفسه بهذا التغيير.

---

37 بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيـع، القـاهرة، 2008، ص110.

38 بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيـع، القـاهرة، 2008، ص112.

البيئة التنظيمية للمؤسسات الابتكارية

تتدخل مقومات البيئة الإبتكارية في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع وتسعى لايجاد النظم والأساليب، التي تجعل العملية الإبتكارية قيمة وظيفية تمثل اهتماما مشتركا لدى العاملين وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأصيل قنوات الاتصال المفتوحة، واعتبار التدريب واجبا وظيفيا يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، مع الاهتمام بالبحث والتجريب وتوفير الموارد المالية لذلك، إضافة على وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء.

تشجع العاملين على المبادأة والإبداع والتجديد، و وضع معايير ونظم للحوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبتكرين الذين يسهمون في تطوير أداء المؤسسة.

استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية

إن المنافسة الشديدة في مجال الإبتكار والابداع وما أدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها، وظهور أسواق

جديدة واضمحلال أسواق أخرى أدت إلى بروز اتجاهات أساسية أصبحت سمات بارزة مهمة من سمات زيادة كفاءة وفعالية الإبتكار في مؤسسات الاعمال الناجحة.

وتتمثل استراتيجية بناء المؤسسة الإبتكارية في :

1. تحديد العلاقة بين التغيير والابداع.

يسمى التغيير في المؤسسات بإعادة الهيكلة أو التحويل أو مصطلحات أخرى كثيرة، وقد تشبه هذه العملية التخطيط أو إعادة التوجيه أو الإبداع، ويمكن القول بأن هذا الاخير والتغيير متممين لبعضهما ولكن توجد بعض الاختلافات بينهما.

اذ يتطلب التغيير في المؤسسات تبنى استراتيجيات وأمور متنوعة تهدف لتطبيق الاستراتيجية وتتضمن هذه الامور التصميم التنظيمي والرقابة ونظم المعلومات، ونظم الحوافز والمشاركة والاختيار والثقافة.

ويمكن أن يعتبر الإبداع أحد فروع التغيير، وتعمل المؤسسات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاؤم الجهود الإبتكارية مع المؤسسات الاخرى وأن المقدرة الإدارية على الإبداع وتصميم مؤسسات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير.

إن أغلب المؤسسات الإبتكارية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير ولتحقيق ذلك ينبغي توفر الآتي :

أ. مراجعات التغيير والإبتكار في المواقع الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.

ب. فحص التغيير والمراجعات للاتجاهات الأربعة الرئيسة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وإدارة المنظمة والعولمة.

جـ الاهتمام بالإبتكار وتوضيح العلاقة بين نشر الإبتكار وتبنى الإبتكار[39].

متطلبات النهوض بالإبداع والابتكار:

تهدف سياسات وإستراتيجيات الابتكار ونشر التكنولوجيا إلى خلق الظروف الملائمة التي تسمح للأفكار والمنتجات والأنماط الجديدة بالتحول إلى مزايا اقتصادية واجتماعية.

---

39 سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوى: إدارة الإبداع والابتكار،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 60.

بالإضافة إلى ذلك ومن أجل بلوغ هذا الهدف، يتعين توفير قاعدة صلبة من المعارف وطاقات إبتكارية هائلة مع وضع الظروف المناسبة لنشر التكنولوجيا في الاقتصاد بأكمله.

متطلبات الضرورية للمحيط الجديد لسياسات الابتكار ونشر التكنولوجيا :

- جعل سياسات الابتكار ونشر التكنولوجيا جزءا لا يتجزأ من الإستراتيجية

العامة، الأمر الذي يتطلب :

التنسيق الجاد للإصلاح الهيكلي لأسواق المنتجات والعمل ورؤوس الأموال وكذا لأنشطة التربية والتكوين.

التفتح على التيارات العالمية للابتكار والأشخاص والأفكار.

- تعزيز سياسات الابتكار عن طريق :

تحسين التقنيات والآليات التنظيمية الخاصة بالتقييم.

إدخال آليات جديدة لدعم الابتكار ونشر التكنولوجيا عن طريق تشجيع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

إزالة العقبات أمام التعاون الـتكنولوجي الدولي، مع إضفاء الشفافية على القوانين المسيرة والمنظمة لمساهمة الأجانـب في الـبرامج الوطنيـة للبحـث وكـذا خلق صيغة قانونية مؤكدة لحقوق الملكية الفكرية.

كما إنجرت عن عولمة النشاط الاقتصادي وتسـارعها في الآونـة الأخـيرة في الدول المصنعة عوامل كثيرة منها : إيداع براءات الاختراع في خـارج أوطانهـا مـن طرف مؤسساتها، ازدياد أهمية اسـتثمارات البحـث المبـاشرة، تفـاقم المخالفـات الإستراتيجية الدولية في ميدان العلم والتكنولوجيا.

تحت ضغوط العولمـة، بـادرت كـل الـدول المتقدمـة إلى وضـع سياسـات تهدف إلى تعزيز وتحسين طاقاتها الإبتكاريـة المحليـة، حيـث راحـت تـوفر كـل الظروف المناسبة للابتكار الصناعي عن طريق ترقية اليد العاملـة ذات التأهيـل العالي وتعزيز ديناميكية القاعدة البحثية.

في هذا الشأن، اتخذت الكثير من الإجراءات القاضـية بسـد كـل الثغـرات التي من شأنها منع السير المنسجم للمكونات المختلفة للنظام الـوطني للابتكـار والهيئات اللازمة للابتكار الصناعي.

ومن هنا سهرت هذه الـدول عـلى تسـهيل حركـة المعـارف داخـل نظـام الابتكار بأكمله، مـع وضـع التكنولوجيـات والمعلومـات تحـت تصرف الشركـات والهيئات وتسهيل التعاون بين كل الأطراف المعنية بالابتكار.

وموازاة مع ذلك، تقوم تلك الدول بإنجاز ثلاثة أهداف كـبرى، هـي عـلى التوالي:

- منع هجرة البحث والتطوير الوطني.

- تشجـيـع فـروع الشـركـات المتعـددة الجنسيـات عــلى الاسـتثمار فــي البحـث

والتطوير داخل الاقتصاد الوطني.

- تعزيز الروابط بـين النظـام الـوطني للابتكـار والنظـام الـدولي للابتكـار والاستفادة

من غنائم البحث والتطوير المنجز في الخارج.

أساليب اعتماد الإبداع الإداري

اعتمادا على مبدأ ترشيد الموارد المتاحة المنظمة يتطلب المفاضلة في اختيـار أحسن البدائل قصد إحداث و اعتماد الإبـداع عـلى الممارسـة الفعليـة والكاملـة أو

الجزئيــة لنشــاطات البحــث والتطــوير، أو اقتنــاء وشراء الأفكــار والأبحــاث والإبداعات.ويمكن حصر مختلف أساليب اعتماد الإبداع فيما يلـــي:

- إدماج نشاطات البحث وتطوير داخل المؤسسة (التطوير الداخلي)؛
- عقود و اتفاقيات التعاون ؛
- النمو الخارجي ؛
- المقاولة الباطنية ؛
- اقتناء رخصة الإبداع.

1. التطوير الـداخلي: تطـوير الإبـداع مـن داخـل المنظمـة عـبر ممارسـة وظيفـة البحـث و التطـوير يعطـي للمنظمـة اسـتقلالية كبـيرة لوضـع وتسـيير سياسية إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كـما يضـمن لها جانبا هامـا مـن السريـة والثقـة لنشـاطاتها، ويحـد مـن التطلعـات المتاحـة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز.

أ- مؤسسات البحث والتطوير[40]:

40 خلف منى،بحث حـول " اقتصـاد المعرفـة في البلـدان العربيـة'، جامعـة محمـد خـيضر بسكرة، سنة 2009ص7.

تمارس نشاطات البحث والتطوير في البلدان العربية أساسا في مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية التخصصية المرتبطة يبعضها أو في مراكز وهيئات البحث العلمي، وفي وحدات البحث والتطوير، ويبلغ مجمل هذه المؤسسات والمراكز588مركزا حسب تقديرات سنة 2000.

ويرتبط البحث العلمي في الجامعات العربية بالدراسات العليا، والترقية العلمية،وسيتم بالطابع الأكاديمي أما المراكز المتخصصة المرتبطة بالجامعات فهي تعمل في مجالات الأبحاث الزراعية والطبية والهندسية ويبلغ عددها 126مركزا.أما مراكز الأبحاث الوطنية أو المرتبطة ببعض الوزارات أو المؤسسات فقد بلغ عددها 278وتتخصص اغلبها في مجال الزراعة، الموارد المائية والصحة، أما المراكز المتخصصة في مجال التقنية الحيوية والالكترونيات فلا تتجاوز نسبتها 3% [41].

ب- الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير:على مستوى البحث العلمي كل المؤشرات تدل أن نسبته لاتتجاوز0,6% من الناتج الوطني في معظم

41خليفي عيسى،كمال منصوري، البنية التحتية لاقتصاد المعارف في الوطن العربي: الواقع و الآفاق الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات:المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر12-13نوفمبر 2005،ص481

الدول العربية،في حين تصل هذه النسبة في الدول الغربيـة الى3,5% أمـا بالمبـالغ فان موازنة البحث والتطوير لشركة ميكروسوفت لوحـدها والمقـدرةب5مليـارات دولار،يفوق بأضعاف مضاعفة الإنفاق العربي السنوي على البحـث العلمـي،ومن الملاحظ إن ماتنفقه الدول الصناعية على البحث والتطوير يفوق بكثـير ماتنفقـه على التعليم العالي في حين نجد العكس في دولنـا العربيةّ،الجـدول التـالي يوضـح نسب مئوية من إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير.

2. عقـود واتفاقيـات التعـاون: يـدفع الـنقص في القـدرات والإمكانيـات المتاحة لدى المنظمة، والاحتيـاج للمعـارف العلميـة والتكنولوجيـة والارتفـاع في تكاليف نشاطات البحث والتطوير(يجب الإشارة أن وظيفة البحث اقـل تكلفـة من التطوير) المنظمة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام إتقافيات تعاون بينها وبين منظمات أخرى أو مثيلـة لهـا في نفـس القطـاع، أو في قطاعـات اقتصـادية أخـرى؛ تهـدف إلى إنشـاء جملـة مـن العلاقـات والارتباطـات في مجـال البحـث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعينة وديناميكية المسيرين.

3. النمو الخارجي: ويتمثل في تملك منظمة لمنظمة أخرى مبدعة بطريقة جزئية،وذلك بحيازة حصة في رأسمالها المخصص للإبداع و الاستفادة من النتـائج المحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المنظمة كاملة.

4. المقاولة من الباطن: يعني الحصول على الإبداع عبر المقاولة من الباطن، قيام المنظمة بعملية اللجوء إلى منظمات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية مثل: مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات المنظمات الصناعية المتخصصة والجمعيات والنوادي العلمية وغيرها، ويتم اللجوء لهذا الأسلوب بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المنظمة المعنية، وهذا الأسلوب مستخدم بكثرة في أهم البلدان الصناعية، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية حيث عدد كثير من المنظمات يتعامل مع الباحثين الجامعيين.

5. اقتناء الرخصة:

تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي؛ كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المنظمة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشرة للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناءا على العدد الكبير من طالبي الاقتناء.ومن عيوب هذا الأسلوب التبعية و نقص الاستقلالية،وهو ما جعل هذا الأسلوب اقل استعمالا خاصة في الدول المتقدمة.

الإبداع المؤسسي

يمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، ولقد حاز موضوع الإبداع على إهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى أمسى الإبداع عنوان العصر للمنظمات المتميزة والمديرين الناجحين، والمطلع على الدراسات والأبحاث في مجال الإبداع المؤسسي يجده بالإساس يعنى ويهتم في منظمات الأعمال الربحية،حيث استطاعت هذه المنظمات تحقيق التفوق والتميز والتنافس من خلال الإبداع في جميع مجالاته سواء في الإدارة أو المنتج أو الخدمة، وإن كان هذا حال المنظمات الربحية فحري بالمنظمات غير الحكومية(الأهلية) الإهتمام بالإبداع وإنتهاجه،حيث ربما يكون طوق النجاة لهذه المنظمات، المطالبة بمواجهة التحديات والمتغيرات الهائلة في هذا العصر والذي سمته الأساسية التغير السريع، وغلبه العمل الربحي على العمل التطوعي الذي هو روح المنظمات غير الحكومية(الأهلية).

وعند الحديث عن الإبداع المؤسسي لابد من الإشارة الى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود بالأبداع المؤسسي، طبعا هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين انواع الابداع واعطوا مسميات متعددة او حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسين من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما:

- الإبداع الفني: وهو الابداع المتعلق بالمنتج سواء السلع او الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

الإبداع الإداري: وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

سمات المنظمات المبدعة :

ان المحور الجوهري للمؤسسات المتميزة يقوم على تبنيها وتنميتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الابداعية شرعيتها، وتبلورها في منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الابداع كجهد مؤسسي متجدد ومطلوب، وأن تبتدع الأساليب والنظم التي تجعل للعملية الابداعية قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا أعظم بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية. وحتى يؤصل الابداع كجهد مؤسسي يمكن توضيح هذه العناصر كمايلي[42] :

42 الطيب، حسن أبشر (1988م). محاور لتنمية التجارب الابداعية في استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري، مجلة الادارة العامة، ع59، سبتمبر ص16.

أ- التبنـــي والاعــلان عــن مجموعــة مــن القــيم والمبــادئ التــي تنمــي الاتجاهات الابداعية.

ب-صياغة هذه القيم والمبادئ في نظم وأساليب ووسـائل تجعـل الابـداع منهجا لكل العمليات والنشاطات الوظيفية.

ج- ابتداع مجموعة مـن الـنظم والأسـاليب والحـوافز التـي تعمـق ايمـان العاملين بهذه القيم والمبادئ وبالقدر الذي يحقق التزامهم بهـا وحرصـهم عـلى تنميتها.

والتنظيم المبـدع هوهيكـل عضـوي حـر التـدفق يقـوم بتدنيـة وتقليـل أهمية العناصر الهيكلية التقليديـة مثـل سلسـلة الأوامـر، وتسـتبدل بـدلا منهـا تنظيما مبنيا على أساس السوق الصغيرة لفرق العمل وهيكـل مرتفـع العضـوية ونظام للاتصالات ذو تدفقات حره[43].

43 الصيرفي، محمد عبـدالفتاح. (2003م). الادارة الرائـدة، ط1، الأردن، عـمان : دار صـفاء للنشر والتوزيع ص40.

وقد حددت بعض الدراسات السمات الخاصة بالمنظمات المبدعة كما يلي[44]:ـ

1) توافر المتخصصين المهنيين.

2) عدم التركيز على اللوائح والقواعد والاجراءات.

3) تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض.

4) العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحره المفتوحة.

5) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

6) المشاركة في اتخاذ القرار.

وبعد دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة، خلص كل من " بترر ووترمان " الى مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الابداع. وهذه القيم والمبادئ هي :-

1) الاهتمام بالعمل والانجاز أكثر من اهدار الوقت في الاجتماعات والتفاصيل.

44 توفيق، عبدالرحمن. د. ت. التخطيط الاستراتيجي والتفكير الابداعي، القاهرة مركز الخبرات المهنية للادارة ص 42.

2) توطيد الصلة بالمستفيدين من المخرجات النهائية للمنظمة والاهتمام بمقراحاتهم والاستفادة منها.

3) تحفيز أقسام المنظمة المختلفة على المنافسة بما يشجع على الابداع.

4) تنمية قدرات العاملين.

5) تبسيط المستويات الادارية.

6) تهيئة المناخ التنظيمي الايجابي.

7) تكريس جهود المنظمة وخبراتها في تقديم الأفضل.

8) الاتصال المفتوح بين القيادات التنظيمية والعاملين. [45]

وقد خلص بعض الباحثين الى ان المؤسسات المتميزة ذات القدرات الابداعية العالية لها ست سمات تميز بيئتها التنظيمية وهذه السمات هي كما يلي :ـ

45 الصيدلاني، خالد صالح أحمد. (1421هـ). المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري في اتخاذ القرار بامارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية – العلوم الادارية ص70.

1) غرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة، على أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

2) أن يكون الاهتمام مركزا وبصفة دائمة على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

3) النظر الى المنهج البيروقراطي كعدو رئيسي.

4) حفز جميع العاملين للتجريب.

5) تنمية صلة وثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة بالقدر الذي يجعل عمليات التطوير والتجديد والابداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

6) اعطاء أسبقية متميزة لحفز وتنمية قدرات العاملين للاداء المتميز والابداع فيه.

وبالنظر الى الصفات السابقة التي خلص اليها الباحثون يتضح بجلاء أنها متشابهة ومتماثلة الى حد كبير وبالتالي التأكيد على أهمية المفاهيم والمبادئ والقيم والاساليب التي وردت بهذه الدراسات والخاصة بسمات الأشخاص والمنظمات المبدعة كاطار مرجعي للمنظمات التي تطمح الى التفوق وتأصيل الابداع فيها كمنهج فكري وعملي، على أنه يظل المحك الاساسي قائما ومرتبطا

بوضع هـذه المفـاهيم والمبـادئ موضـع التنفيـذ الفعـلي ضـمن تكامـل عضـوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسـة ومايتضـمنها مـن نظـم وأسـاليب ووسـائل عمل.

إدارة الإبداع

لقد أصبح الحديث عـن إدارة وتطـوير الإبـداع الإداري أمـراً مألوفـا بـين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافسـة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير كبير على بقائها ونموها.

ويضـيف العـالم دراكـر(Drucker،2002) أن الإبـداع هـو عمـل حقيقـي وليس إلهاما أو ومضة، وأنه يمكن بل ويجب أن يدار مثل أي وظيفـة أو نشـاط آخر في المنظمة، ولكن الطريقة مختلفة، فالإبـداع يعنـى بالمعرفـة (Knowing) وليس بالعمل (doing).

ويرى كثير من الكتاب والباحثين أن مـن بـين الأدوار الرئيسـية للمـدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبـداع ودعمـه وتشـجيعه، وحسـب وجهـة نظـر (Argyris، 1983) فــإن المــديرين المبــدعين الــذين يتوقعــون التغيــير هــم الأمـل الوحيـد لمواجهـة المسـتقبل المضـطرب بنجـاح، أمـا الكاتبـان (Wilson,

Roserfeld 1991) فيشـيران إلى أن الابتكـار والإبـداع ليسـا مقصـورين عـلى وحدات وأنشطة البحث والتطوير فقط، بل يمكن أن يبرزا مـن مصـادر مختلفـة عديدة، وعليه سـيكون مـن مهـام المـديرين تشـجيع ورعايـة عمليـة الإبـداع في منظماتهم.

دور المنظمات في تنمية وتشجيع الابداع والأساليب المتبعة في ذلك :

1- دور المنظمات في تنمية وتشجيع الابداع لدى العاملين :

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القـدرات الابداعيـة لـدى العاملين، وذلك لأن الابداع شـئ يمكـن للتـدريب والتطـوير ان ينشـأه ويصـقله ويوجهه الوجهة الملائمة ولعل أهم ما يمكن للمنظمة ان تفعلـه في هـذا المجـال هو تهيئة المجال المناسب للأفكار الجديدة، وأن يكون المديرون والرؤسـاء قـدوة للعاملين في التفكير المتجدد وتشجيع التنـافس بـين المرؤسـين هـذا بالاضـافة الى توفير الاساليب التدريبية للعاملين من قبل المنظمة (عبدالوهاب : 1980 : 46).

ولأهمية المبدعين من العاملين بالمنظمات سواء على مستوى المديرين أو الموظفين ودورهم الكبير في قيام المنظمات بتحقيق أهدافها بأيسر الطـرق وأقـل

التكاليف، فقد أسهم العديد من علماء النفس والاجتماع والعديد من الباحثين والمبدعين والمفكرين بجملة من العوامل التي تشجع وتطور القدرة الابداعية لدى الفرد لاسيما وأن الابداع يرتبط أساسا بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية والموروثة والعديد منها يتم إكتسابه من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة (حمود : 2002 :213).

وهناك عدة عوامل تساعد على تشجيع الابداع وهي(عبدالفتاح 1995 : 71) (حمود 2002 : 214) (عبد الوهاب:1980:47) :

أ- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.

ب-تشجيع الاداء الابداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبه لأول وهله.

ج-التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابداع.

د- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لكي تزكي فيه روح الابداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.

هـ-استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالابداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.

و- مساندة المسؤولين للأفكار الابداعية وتقبلهم ودعمهم لها.

ز- بث الثقة بالنفس وبأن كل انسان قادر على الابداع طالما توافرت له عوامل الابداع ومناخه المناسب.

ح- رفع شعار أن التجديد والابداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى اليه المنظمات والأفراد على حد سواء.

ط-العمل على انشاء ما يسمى ببنك الافكار على ان تتولى الاشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتتبنى المواهب الابداعية في كل مجال.

ى- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في اثارة الفكر وخلق روح الابداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني.

ك- التعامل مع الاخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير.

ل- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.

م- مشاركة المدير العاملين في البرامج الابداعية بالعمل.

ن- تشجيع التنافس بين العاملين في ابراز واقتراح الأفكار والاراء الجديدة المتعلقة بالعمل، واعطاء الافراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية منها أو المعنوية.

س-تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة المجزية لأصحاب الافكار الجديدة، على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها.

وبالاضافة الى العوامل السابقة والتي تعتبر عوامل داخلية بالمنظمات تعمل على تنمية وتشجيع الابداع للأفراد وللمنظمات، فأن هناك من الباحثين من يرى أنه توجد عوامل أخرى خارجية لها تأثير على تكوين الفرد الابداعي. ومن هذه العوامل الأسرة، التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته وحتى يشب ويشق طريقه في الحياة، فالقيم والعادات والتقاليد التي تميز سلوكه وتصرفاته وأفعاله مع الغير تشكل عناصر شخصية فأما أن يكون الشخص مبدعا أو تقليديا، سويا أو منحرفا، طموحا أو استسلاميا. يضاف الى ذلك النظام

التعليمي، حيث أن للتعليم دورا مؤثرا على حياة الفرد فيما يتلقاه الفرد خلال العملية التعليمية من معلومات وما يقيمه من علاقات تعد ذات أثر في تكوين شخصية الفرد العملية، فالنظام التعليمي التقليدي الذي لا يتيح الحوار والنقاش وتبادل الآراء ينتج شخصية تقليدية لاتجرؤ على النقاش أو الابداع والعكس صحيح. وكذلك وسائل الاعلام المقروءة أو المسموعة لها دورها المهم في خلق بيئة ابداعية قادرة على الابداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالاعلام الذي يتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والابداعية. وأخيرا فان المجتمع الذي يعيش فيه الفرد قد يساعد على ايجاد شخصيات ابداعية من خلال غرس القيم والتقاليد المشجعة على التفكير وطرح الآراء والأفكار بكل حرية، وقد يكون مثبطا وعائقا لبروز أفراد مبدعين ومطورين (النمر : 1992 :66-67).

إدارة التميز في منظمات الأعمال:

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية. فقد أجريت دراسات عديدة عن التميز وخلصت في مجملها إلى إعزاء التميز في أداء المنظمات إلى عدد من السمات أهمها:

أ- النزعة إلى الحركية والنشاط: فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي نشاطها يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها. فهي تتبنى قول شكسبير "طالما أن شؤون الناس غير مؤكدة فدعنا نتخذ المنطق مع الأسوء الذي ربما يقع.

ب- الإقتراب من العميل: إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمنظمة.فتعظيم إرضائه والمحافظة على ولائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنها في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية.إن الإستثمار في إرضاء العملاء وولائهم بمثابة الحصول على وثيقة تأمين وعلى ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي تعبيرا عن زيادة قيمة المساهمين والتي تتحقق من خلال إرضاء العملاء.

التميّز التنظيمي :

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، فمدخل الإدارة

العلميـة حـدد مفهـوم الكفـاءة كأسـاس للتميـز التنظيمـي ومـدخل العلاقـات الإنسانية ركز على الحاجـات الاجتماعيـة للعـاملين، وأضـاف إلى قـاموس التميـز التنظيمي مصـطلحات مثـل، العمـل الجماعـي، وفـرق العمـل، وجـودة الحيـاة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإداريـة بمـا في ذلـك المـداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركـز عـلى تحقيـق أهـداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة (زايد، 2003).

وتكمن أهمية التميز التنظيمي في :

1. المـنظمات بحاجـة إلى وسـائل وطـرق للتعـرف عـلى العقبـات التـي تواجهها حال ظهورها.

2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخـاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثـل مـن الـذي يجـب ترقيتـه؟ ومـن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟

3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مسـتمرة سـواء المـديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزًا في الأداء، قياسًا مع المنظمات المنافسة.

4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردًا أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

ويمكن استخدام الميزة بطريقتين:

أ. من خلال تميز خدمات المنظمة عن المنافسين عن طريق إضافة خصائص فريدة للخدمات المقدمة، مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق.

ب.احتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ويعرف التميز في المعجم الوسيط بأنه من ماز وتعني العزل والفرز. وامتاز الشيء أي بدا فضله على مثله، وتميز الشيء امتاز عن غيره. أي أن التميز هو ان تكون أفضل من الأفضل (To be the best from the best). ويتطلب تحقيق التميز تقييما متعمقا للقول والعمل، وحشدا للموارد التي تساعد على تحقيق التميز، فأساس التميز هو وضوح الإستراتيجية، وايجابية ثقافة المنظمة. وقد تم تعريف تميز العمل في مجلة إدارة الجودة الشاملة (1999) بأنه "طريقة العمل التي توازن نتائجها بين رضاء أصحاب المصلحة

وهم (العملاء والموظفين والمجتمع وأصحاب الأسهم) وزيادة احتمالية نجاح طويل الأجل للعمل" [46].

إن الادارة في مفهومها العام هي عملية مستمرّة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية مدروسة، تهدف إلى تحقيق نتائج معينة، باستخدام الطاقات والموارد المتاحة للمنظمة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، في ظل الظروف الزمانية والمكانية المحيطة بالمنظمة وأفرادها. أو كما عرفها زايد (2003) بانها عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة.

ومن هذا التعريف ندرك أن مفهوم الإدارة الحديث يتداخل مع مجموعة علوم كعلم السياسة والاقتصاد والنفس والسلوك الإنساني وحتى مفاهيم العلوم الطبيعية، وهذا يدل على أن الإدارة ليست مجرد قوانين موضوعة تستهدف إيجاد آلية ثابتة للمنظمة، أو نظام خاص تفرضه طبيعة العمل أو طبيعة المدير، وإنما الإدارة المتميزة هي مجموعة القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات.

ويعتبر التميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج

46 الدويري، غسان غريب رسالة ماجستير بعنوان "ادارة التميز في القطاع العام الاردني 2006،"

وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء متلقي المنتج أو الخدمة، ومن أهم المحاولات لتحديد أسس التميز ما جاء في كتاب (Peters & waterman، 1982) بعنوان "السعي الى التميز"، حيث إعتبر هذا الكتاب نقطة التحول الحاسمة في مجال الخدمات الحكومية، عندما تم ربط تميز المنظمة بعدة سمات بإعتبارها أسس التميز. وهذه السمات هي:

1. التحيز للتنفيذ.
2. الإقتراب من العميل.
3. تنمية الإستقلالية والعمل الحر.
4. تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد.
5. الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة.
6. الإنحصار في مجالات الخبرة.
7. التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين.
8. المزج بين المركزية واللامركزية.

ويذكر (Tanner، 2005) أن تميز العمل أو إدارة الجـودة الشـاملة (كـما تعرف أحيانا) هـو فلسـفة تعـود الى اوائـل الخمسـينيات (1950) عنـدما حـدد (Deming and Juran)الطريق نحو التقدم والإزدهار الإقتصادي لليابانيين بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية. وبالرغم مـن أن نظريـة تميـز العمـل مـا زالـت في مراحلها الأولية من التطور، إلا أن المنظمات تسعى للحصـول عـلى الفوائـد مـن خلال تبني مدخل تميز العمل، وتبحث عن التقدير الخارجي من خـلال تحقيـق أو الحصول على جوائز التميز.

متطلبات تحقيق إدارة التميز:

يشكل التميز إطارا فكريا يتضمن العنـاصر الرئيسـية في توجيـه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطـوير والإبـداع، وتحقيـق النتـائج والإنجازات الباهرة.

ففكرة إدارة الأداء تقوم على منطق أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية[47]:

47 عـلي السـلمي، " إدارة المـوارد البشريـة الإسـتراتيجية" المكتـب الجـامعي الحـديث ،مصر،الإسكندرية،2000

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع

- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد (أو الأفراد) أثناء العمل.

هذا ويتطلب تحقيق التميز أيضا الإستغلال الجيد و الأمثل لمختلف الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء صورة انفرادية لمنتجات المؤسسة في عيون العملاء،خاصة في خصائصه، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تحقيق ميزة التميز[48]:

أ- من حيث الكفاءات والموارد:

1- قدرات البحث:يكون البحث بطريقتين وهما:

- عن طريق البحث التكنولوجي.

- عن طريق بحوث التسويق.

48 شيقارة هجيرة "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، منشورة،تخصص:إدارة الأعمال،جامعة الجزائر ،السنة الجامعية 2004

وللحصول على التميز الذي يؤدي إلى ميـزة تنافسـية،فلابـد مـن الإعـتماد على بحـوث التسـويق التـي تسـمح بالقيـام بتجزئـة السـوق لإيجـاد جماعـات المستهلكين، الذين هـم بحاجـة إلى إشـباع حاجيـاتهم ورغبـاتهم التـي لم تشـبع ضمن العروض الموجودة في السوق.

2-تكنولوجية المنتج: إن التميز يرتكز على تكنولوجيا المنـتج،وإذا كـان هذا الأمر صعب عـلى المؤسسـة تحقيقـه،فعليهـا أن ترتكـز عـلى أسـس تطـوير منتوجاتها.

3- الصـورة:إن خصـائص الصـورة تسـمح للمؤسسـة أن تبـين وتوضـح قيمة التميز في السوق.

4-التوزيع والقدرات التجارية:لتوضيح قيمة التميز عـلى المؤسسـة أن تركز على قنوات التوزيع ،وعلى قوة البيع وان يكون لديها قدرات عـلى الـترويج لمنتوجها من خلال الإقناع والإتصال الفعال مع الزبائن وهذا من أجـل مواجهـة أي تغير في تصرفات الزبائن في القطاع السوقي.

ب -التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير:

يعتبر التعاون بـين وظيفتـي التسـويق والبحـث والتطـوير جـد مهـم لتحقيق التميز، لأنه من خلال هذا التعاون تنشا فكرة التميز، فالتسـويق يقـوم

بالبحث عن حاجيات ورغبات المستهلكين التي هي في حاجة إلى أن تشبع في السوق، ودراسة قطاع السوق، وتحليل سلوك الاستهلاك...إلخ.أما دور البحث والتطوير فيكمن في تكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق.

ج- اقتناع الإدارة العليا للمنظمة:

يجب أن يوجد اقتناع لدى الإدارة العليا للمنظمة بضرورة وأهمية اكتساب ميزة التميز ودورها الأساسي في المنافسة مع غيرها من المنظمات،وفي نجاحها وتحقيق أهدافها.

إن وجود هذا الإقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا المفهوم التميز ،وتشجيعه،بل و اعتباره جزءا لا يتجزأ من سياسات وإستراتيجيات المنظمة.

د-تهيئة البيئة التنظيمية:

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المنظمة، والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين منظمة معينة، وغيرها من المنظمات.وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والعلاقات والولاء و

الإنتماء، ونظـم الحـوافز والمكافـآت.فكـل هـذه العوامـل مـن شـأنها أن تشـجع العـاملين بـالإدارة عـلى توليـد الأفكـار الخلاقـة والجديـدة و/أو وضـعها موضـع التطبيق،يعتبر مطلبا مهما في تجسيد وتفعيل مفهوم التميز على أرض الواقع.

ه-استقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز:

يجب على المنظمة أن تملك أفراد ذوي كفـاءة عاليـة وقـدرات إبتكاريـة على الفهم ويتمتعون بروح المبادرة والإبداع.

- توفير الفرد أو الأفراد المـؤهلين للقيـام بالعمـل، وإعـدادهم وتـدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وهذا من اجل دراسة السوق دراسة جيـدة وبالتـالي تجزئته إلى إبداع طرق جديدة لعرض منتجات المنظمة.

و-الرقابة على تكاليف الأنشطة الخالقة للتميز:

إن تحقيق التميز يستلزم السيطرة على التكاليف المباشرة والغير مبـاشرة في نشاط المنظمة ،فالزبون يعطي قيمة للتميز، وبالتالي على المنظمـة أن تـدرس جيدا قيمـة التميـز والـتحكم الجيـد فيهـا كـون أن الزبـون لا يقبلهـا إذا كانـت تكلفتها مرتفعة،فمن الأحسن أن تضع المنظمة الخطة التي تأخذ بعـين الإعتبـار التوازن والتوافق مابين الحجم الكمي للتكاليف من جهة وسـعر ونوعيـة المنـتج من جهة أخرى.

مفاتيح إدارة التميز

تتمثل مفاتيح " إدارة التميز" في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بنـاء وتنميـة ثقافـة تنظيميـة محابيـة لفـرص التميـز والتفـوق. وتعـبر تلـك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تسـتهدف تـوفير أفضـل الظـروف والآليات والأدوات لـلأداء الـذي يلتـزم بمواصـفات ومتطلبـات الجـودة الشـاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعـات العمـلاء، وهـي في حقيقتهـا تعبـير عـن فلسـفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أغلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بمـا يخدم العمـلاء المسـتهدفين ويحقـق رضـاهم عـن منتجـات وخـدمات المنظمـة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافـة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها.

وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى " إدارة التميـز" لـيس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصـل مـن جانـب أفـراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات.

وتتضمن قائمة مفاتيح " إدارة التميز" ما يلي:

- تنمية وحفز الابتكار Creativity
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء

Customer Satisfaction

- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة

Sound Finances

- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية

Positive Work Ethics

- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين

Knowledge Management

- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي

Organizational Learning

- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.

- التوجه بالنتائج

Results Orientation

- التركيز على العملاء

Customer Focus

- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة

Balanced Results for Stakeholders

- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility.

الفصل الرابع

القيادة الإدارية والتغيير الابتكاري

إن دور القيـادة في إدارة الأداء وتقويمـه وتطـويره يعتـبر مجـالاً خصـباً للدراسة والتحليل. وفى الحقب التاريخية الماضية كـان لهـذا الـدور اثـر كبـير في تطوير العمليـات و الممارسـات الإداريـة عـلى ارض الواقـع. ويظهـر ذلـك فـيما توضحه العبارات الإدارية في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لهـا الأثـر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة لـلإدارة في جوانبهـا المتعـددة، كـما أكـد ذلـك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور المتعدد الجوانـب الـذي تقـوم به القيادة في مجال العمل إلا دارى تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً. و قـد تلاحـظ إن القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث وإدخـال تطـوير حقيقيي وفاعل في أداء العاملين وذلك لطبيعة القطاع الـذي تنتمـي إليـه و مـا يتميـز بـه مـن مرونـة وتنـافس وتسـابق يتطلـب اليقظـة المسـتمرة و النشـاط المتواصل والذكاء و المهارات العالية في تصميم المواقف وتدبر ما يحتاج لـه كـل موقف، وبالتالي فهي تعطى لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهـتمام ، كـما إن إدارة وتطـوير الأداء عمليـة تنبـع في أساسـها مـن دافـع ذاتي صـادق وقـدرة تاهيليه متكاملة لدى القيادات المسئولة في المنظمـة باعتبارهـا الأعـرف بمـواطن القوة والضعف في الأداء وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلـوب إحـداثها وقد وضعت أهداف وأسئلة وفرضيات البحث في الإطار العلمـي الـذي يمكـن مـن خلالـه معرفـة وتحليـل الـدور الـذي تقـوم بـه القيـادات في إدارة أداء المـوارد

البشريـة ومراقبتـه وتقويمـه وتطـويره وكـذلك الكشـف عـن ماهيـة العقبـات والمعوقات التي تعترض أداء العاملين والأسـاليب العلاجيـة المتبعـة في التخفيـف مـن حالـة الـنقص أو الضـعف أو القصـور في متغـيرات الأداء أو التقلـب عليهـا بالإضافة إلى معرفة المهارات القيادية لمديري جياد والسمات التي تميزهم ومـدى اثر التدريب والتعليم في تطوير هذه المهارات القيادية [49] .

وتعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعليـة، فهـي الوسـيلة الأساسـية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التالف بين العاملين في المنظمة [50] .

---

49 مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 9

50 أيمن النحاس ومحسن هلال، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة الوفـاء القانونيـة (الإسـكندرية، 2009 م) ص 227

تـعريـف القـيـادة :

a) لـغة : "الـقـود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

b) اصطلاحاً: تعددت مفـاهيم وتعريفـات القيـادة لـدى المختصـين تبعـاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

➢ عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخـرين مـن أجـل تحقيـق الأهداف المشتركة. وهذا يعني أن القيادة عمليـة تواصـل بـين القائـد أو المـدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون عـلى إنجـاز المهـام الموكولة إليهم.

➢ وعرفها[بيترف دراكر [PETER F. DRUCKER] بقوله: الارتفاع ببصـيرة الإنسـان إلى نظـرات أعمـق، والارتفـاع بمسـتوى أدائـه إلى أعـلى المستويات، أما[آرثر ويمر... ARTHUR WEMER]فيؤكد على أن القيـادة هـي القـدرة عـلى التـأثير في الآخـرين، ويتفـق معـه[كـونتز وأودنـل... CONTEZ & ODNEL] حيث يقول : القيادة هـي القـدرة عـلى إحـداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتـوجيههم نحـو تحقيـق الأهـداف، وكـذا

[هايمان وهيلجرت HAYMAN & HILGERT]الـذي عرفهـا بأنهـا القـدرة التـي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهـذا يعنـي أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقـوم بمهمته كقائد.

➢ و يـرى بعـض الباحثين أن القيادة هي :

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسـقة لتفاعـل الجماعـة نحـو حلول المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفـراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فهناك اتفاق بين البـاحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

- أن كل قائد لديـه أكـثر مـن قـوة يسـتطيع أن يـؤثر بهـا عـلى النـاس التابعين له.

- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

القـيـادة الإداريـة :

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجـال اتخـاذ القـرار وإصـداره وإصـدار الأوامـر والإشراف الإداري عـلى الآخـرين باسـتخدام السلطة الرسمية وعـن طريـق التـأثير والاسـتمالة بقصـد تحقيـق هـدف معـين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التـأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

المـديـر القـائـد:

تعريف المدير القائد

هو الشخص الـذي يحتـل مركـزا رئيسـيا في المنظمـة ويسـتمد قوتـه مـن سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاغ إليه مرؤوسيه كرها أو طوعا

تعريف آخر :

هو الشخص الذي يحدد أهداف المنظمة ويقوم بتنفيذها وله القدرة على التغلب على التعقيدات والتكيف مع التغير [51].

وكما عرفه آخرون : المدير القائد هو صاحب السلطة والتنفيذ حيث هذه السلطة يمكن أن تكتسب من وظيفته حينئذ يقال عن المدير الرئيس أو تكتسب من قدرته و احترام المرؤوسين له فيطلق عليه المدير القائد أو الزعيم [52]، نحو تعريف شامل للمدير القائد المتميز.

هو الشخص المميز الذي له قدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية ويعمل دائما على معرفة المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها بشكل عقلاني لتكوين الرؤية الواضحة والموافقة مع حاجات كل من العاملين والمنظمة [53].

---

51 محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الازاريطة ، الإسكندرية 2002. ص 336.

52 محمد الصريفي ، المدير القائد ، مؤسسة حرص الدولية ، للنشر ، الإسكندرية 2008 ، ص 58.

53 المرجع نفسه ، ص – ص 60 – 61.

هو الشخص الذي يعمل دائما على تطوير والنهوض بالمنظمة نحو الأفضل و الأميز ويخلق رؤية جديدة مشتركة بين أعضاء الجماعة لزيادة مستويات الولاء لديهم [54].

المفاهيم المرتبطة بالمدير القائد.

في نمط القيادة الإدارية هناك عدة سمات ووظائف قد ترتبط بالمدير القائد أما ارتباطا كليا أو جزئيا مثل المدير ، المدير الريادي ، المدير الفعال ، المدير المبدع.......إلى غير ذلك. لكن سوف نركز على المدير الريادي والمدير لأنها أكثر ارتباطا بالمدير القائد من خلال التشابه في العمل وتحمل المسؤوليات ويمكن استخلاص تعاريف عامة لهما.

1 – تعريف المدير : هو الشخص الذي يكون مسؤولا عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها من خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة ، فالتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق تلك الأهداف وبمعنى آخر ، إن المدير قد يكون في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية المباشرة وقد يكون في قسم من أقسام

54 سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري) دار وائل للنشر ، ط ، أولى ، 2004 ، ص 19.

المنظمة مثل قسم الإنتاج ، أو الموارد البشرية ، والتصدير وغيرها من الأنشطة التي تمارسها أي منظمة [55].

المدير الريادي :

هو الشخص الذي يقوم دائما بمساعدة التابعين له في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابليتهم وهو مشابه للمدير القائد لأنه يعمل مثله في إتاحة الفرصة للتابعين في المساهمة بفاعلية مع سياسات المنظمة من خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم ،و هو يبدأ بالتأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعلم المستمر وتنمية الذات ولمعرفة أوجه الشبه والاختلاف بين كل من المدير ، والمدير القائد والمدير الريادي.[56]

يمكن اختصارها في الجدول التالي والذي يحتوي على معايير المقارنة المتمثلة في مدى العلاقة بينهم وبين التابعين والثقة بالجماعة والآخرين والثقافة ، والسلوك المنبع والخبرة وكيف بتم التحصل عليها ومدى التفاعل مع الوضع الراهن وكيفية تغيره ومصدر القوة لكل منهم وكيفية النظر للأهداف المستقبلية.

55 مصطفى محمود أبو بكر ، دليل المدير المعاصر ، الوظائف ، الأدوار ، المهارات ، الصفات ، الدار الجامعية ، للنشر ، الإسكندرية 2001 ، ص 18.

56 سهيلة عباس،القتادة الابتكارية و الأداء المتميز ، المرجع السابق ، ص 32.

أسلوب القيادة الإدارية :

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي :

1- طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل.

2- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

3- مجالات التركيز في بيئة العمل.

المتغير الأول :

نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسئولية والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة.

المتغير الثاني :

فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية

صنع القرار، فالقرارات قـد تكـون مـن صـنع فـرد واحـد (توصـف هنـا القيـادة بالأوتوقراطية)، أو قد تتخذ من قبـل الإدارة العليـا حصراً (توصـف هنـا القيـادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريـق المشـاركة وهـو الأسـلوب الـذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص.

المتغير الثالث :

يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقـة لجعـل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القـادة والإدارات والمواقـف التـي تتطلـب في بعـض الأحيـان أسـاليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري.

أشكال القيادة :

أولاً : القيادة الجماعية :

تتضمن توزيع المسئوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها.

أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء.

وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية.

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية. ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة.

بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول

الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع.

ثانياً : القيادة الإدارية :

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

أسس القيادة الإدارية :

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرءوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرءوسين.

أما الأسس فهي :

- إعطاء المرءوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية.

- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعـة وتضـامنها مـما يحسـن أداء المرءوسين.

- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

ثالثاً : القيادة العسكرية * :

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معـين بطريقـة تضـمن بها طـاعتهم وثقـتهم واحـترامهم وولائهـم وتعـاونهم لإحـراز الـنصر في المعركـة وتحقيق الهدف.

القائد العسكري الجيد هو الذي يـتحلى بالسـمات القياديـة الديمقراطيـة والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية.

يهتم المسئولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنميـة المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشـعور بالمسـئولية والتـدريب العمـلي ودراسـة التـاريخ الحـربي وخلق القادة.

*مرجع سبق ذكره

قال الحكيم الصيني ساما : أنت تستحق لقب القائد العظيم إذا صـففت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعتها للقتـال في الوقـت المناسـب وأدرتها بحكمة وكافأتها بحق وحرستها بعناية ووزنت الأمور بدقة.

التدريب على القيادة :

النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وأن القائـد يصـنع أكـثر مما يولد ويجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد.

ومن طرق التدريب على القيادة التي ابتدعها "مورينـو" المعـروف باسـم طريقة (القيام بالدور) حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتابعة فهو يبدأ بالعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، يأتي دور ممارسة السـلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة.

إذاً المرحلة الأولى : التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها.

المرحلة الثانية : ممارسة السلوك.

المرحلة الثالثة : نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمـل الحقيقـي في القيادة.

المدير القائد المتميز

من الشائع دائما أن العنصر المؤثر في الجماعة يكون في بعض الأحيان هـو المدير وفي أحيان أخرى هو القائد ولهذا وحسب التطـورات الجاريـة انـه تمكـن من تحمل مسؤوليته والمدير والقائد في آن واحد لصبح المدير القائد.

وظائف المدير القائد المتميز

أ – المدير مخططا : تتمثل هـذه الوظيفـة التخطيطيـة للمـدير في قيامـه بتصور المستقبل قبل حدوثه لتعرف على أبعاده والقـوى المـؤثرة فيـه والمبـادرة بوضع صورة لمستقبل المنظمة أو النشاط المسؤول عنه في إطـار هـذا المسـتقبل وعندها يمارس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد :

1 – الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلا.

2 – الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.

3 – الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلـوغ الهـدف طبقـا لأسـلوبه الـذي وقع الاختيار عليه [57].

57 عماد حداد ، كيف تسوى خلافات العمل بنجاح للمـدير الفعـال ، دار الفـاروق للـنشر وتوزيع ، القاهرة ، مصر 2002 ، ص – ص 68 – 69.

ب – المدير منظما : وهو نشاط ذهنـي يقـوم عـلى فهـم حقـائق الواقـع الذي يعمل فيها المدير وتشخيص العوامل المؤثرة فيه ووضـع الترتيبـات اللازمـة لتنفيـذ مـا جـاء في الخطـة وهـذه الترتيبـات تضـمن أن يعمـل جميـع الأفـراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن إطار متكامل : بحيث تنتهي جميع الجهـود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.

ج – المدير منسقا وموجها : قيادة العمل أثناء التنفيذ هـو نشـاط إداري يقوم به المدير ويعتمد على تدخلـه في سـير العمـل للتعـرف عـلى مـدى التـزام القائمين بالتنفيذ بالمعايير ومعدلات الأداء المرتبطة بالتنفيذ.

وإذا لاحظ خروجا عن التنفيذ فإنه يتدخل لاتخاذ مـا يلـزم مـن قـرارات لحل هذه المشكلات وعليه أيضا الاهتمام بالتنسيق الدائم بـين جهـود العـاملين وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات المحددة.

د – المدير مراقبا : وهي وظيفة يقـوم بهـا المـدير بهـدف التأكـد مـن أن النتائج تطابق الأهداف بمعنى آخر للتأكد من أن يحقـق فعـلا يطـابق مـا كـان يجب أن يتحقق والرقابة كنشاط تشتمل على خطوات هي :

1 – قياس النتائج الفعلية.

2 – مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء.

3 – تحديد الفروق بين النتائج والأهداف وطبيعتها.

4 – التعرف على أسباب ما يظهر من فروق والحكم على مدلولها.

5 – اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح أي انحرافات من خلال الرقابة.[58]

خصائص المدير القائد المتميز :

إن من الضروري جدا في عالم الأعمال أن يكون المدير القائد موجودا دائما بين تابعيه على إحدى الصفات التي تميزه عن غيره من المدراء القادة ، وهذا من أجل أن يتمكن بدفع تابعيه نحو تحقيق الهدف الذي يريد ويتطلع لإتمامه أن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا المدير القائد المتميز تجعل منه وبلا شك شخصا تنفيذيا رائعا ومتميزا قادرا على قيادة تابعيه ، وهنا لابد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل انه يصنعها بنفسه حتى يتحلى بها بشكل دائم ومستمر ومن أهم هذه الصفات نذكر ما يلي :

- طريقة التصرف وهي تتضمن الإشارات التي يرسلها المدير القائد دون أن يتحدث للآخرين.مثلا : إذا نظر مباشرة إلى عيونهم أو مكان آخر أو

58 مرجع نفسه ، ص 69.

إذا وقف أو بقي جالسا ، وإذا ابتسـم أو صـافح تابعيـه بحـرارة أم لا كـل هـذه الأمور تساعد في تشكيل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.[59]

- المقدرة على إقناع الآخرين ، لا بد هنا أن نقول أن الأفكـار تكـون بـلا فائدة إذ لم يتم إقناع التابعين بها وتم وضعها على محك العمـل ، ومثـل هـؤلاء القادة يستطيعون تبسـيط الأفكـار المعقـدة وإيصـالها لتـابعيهم بسـهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى ابسط أفراد المنظمة.

- القدرة على التحـدث بشـكل فاعـل ومـؤثر ، ربمـا يكـون لـدى المـدير القائد أفكار كثيرة ومتنوعة ومعقدة لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل ومتميز.

- القـدرة عـلى الاسـتماع ، بـالرغم مـن أهميـة التحـدث الفاعـل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة للمتحدث باحترام السامع له.

- طريقة استعمال المكان والوقت المناسبين ، على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقـت المناسـب

59 محمد الصيرفي ، المرجع السابق ، ص – ص 57.58.

لتوجيه التابعين للمدير القائد له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بينهم...[60].

- المقدرة على استيعاب و فهم الآخرين (التابعين) وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن المدير القائد من حسن التعامل معهم وبسهولة ونجاح العلاقات بينهم.

- التحدي من خلال انجاز أنشطة صعبة.

- البراعة في المهارات والتناسق الجيد.

- يتمتع المدير القائد المتميز بمستوى عالي من الدقة والرغبة الدائمة في الإنتاج.

- إدراك وإعطاء حلول متعددة للمشكلات ، التفكير المستقل وتولي القيادة بالمسؤوليات والتنفيذ.

- عدم الاكتراث باختلاف عن المجموعة.

- انطلاقة والقدرة على تنبؤ بالنتائج المتوقعة.

- اتخاذ القرارات وتنفيذها بحكمة وثقة بالنفس.

60 سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز،مرجع السابق ، ص 208.

- التطلع والقراءة بتوسع في مجال الاهتمام.

- يتميز بحب الاستطلاع وله قدرة في إبداع رأيه وشجاع في المعارضة[61]، وهو عامل أساسيا يدخل في تحديد سياسات واستراتيجيات المنظمة عن تحديدها لأهدافها.

ويلاحظ أن كل المهارات التي سبق أشرنا إليها في الخصائص المميزة للمدير القائد المتميز عن غيره إلا أنه يكتسب خبرات جديدة يوما بعد يوم من خلال التعامل اليومي مع مشكلات العمل بأنواعها المختلفة [62].

61 شهرزاد محمد شيهاب موسى ، القدرة على اتخاذ القرار ، ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، الأردن،ط 1،2010 ، ص – ص 230 – 231.
62 المرجع نفسه ، ص 232.

القيادة والابداع الاداري :

لعل من اهم الاسباب التي تشير الى نظرية القيادة الادارية باعتبارها مطلباً من اجل تحقيق الاهداف المرسومة هو مستوى التعليم والثقافة لدى العاملين في المؤسسات فضلا عن الى استجابة القادة الاداريين الى مطالب المفاصل العاملة اذ يعرف جيتور (2009) القيادة الادارية انها "وظيفة ديناميكية في ادارة وهي ليست سلطة مطلقة على الناس ولكنها موضوعة للتأكيد في الناس ويمكن اعتبارها مجموعة المهارات الادارية الضرورية والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الاهداف "[63]

والمتتبع لأدبيات الابداع الاداري والقيادة الادارية والدراسات في هذا المجال يرى بشكل واضح ان قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الابداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة في المفاصل التنظيمية والادارية بمعنى ان هناك علاقة قائمة ما بين هذه المفاصل مما يؤثر على المردود الابداعي اذ ان كثيراً من الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة هي اكثر العوامل التي تؤدي الى الاختلاف ما بين المنظمات والمفاصل التنظيمية اذ ان هذه المعطيات التي تقررها لطبيعة التعامل من قبل القيادات الادارية تأثيرها الواضح في الجانب الرياضي

63 - جيتور. عبد العزيز صالح؛ مبادئ الاداراه العامة، دار المسيرة للطباعة، والنشر، ط 1 عمان، 2009 ص175.

من خلال اسلوب التعامل الذي يؤدي الى نوع من الايمان الراسخ من قبل الفـرق الرياضـية بالقيـادات الادارية مـما يقـود الى الجـد والمثـابرة مـن اجـل تطـوير الانجازات والعمل على تنفيذ مـا مطلـوب للوصـول الى الـتلاحم الجيـد وتحفيـز القـدرات الشخصـية وملاحظـة الاخفاقـات التـي تحـدث في عمليـة التـدريب ومواصـلة العمـل عـلى تحقيـق الانجـازات الرياضـية سـيما في وقـت تعيشـه المؤسسات الرياضـية والتربويـة في ظـروف فرضـته ظـاهرة العولمـة وتنـتج عنهـا تسارع وانفجار معرفي ادى الى اشتداد المنافسة على المستوى المحلي والعالمي مما يجعل كافة المفاصل ان تفكر بشكل جدي ان تتكيـف مـع هـذه المتغـيرات مـن اجل تحقيق التميز بالأداء من خلال التأكيد على الرأسمال الفكري والتأكيد عـلى الموارد البشرية التي تمثل الاساس في التغير والتقديم الحديثين. اذ ان مـن المؤكـد ان تنمية القدرات الابداعية لـدى اعضـاء المؤسسـات بمـا فيهـا الفـرق الرياضـية وتأثير القيادات الادارية بها ينظر اليها انهـا تتفـاوت مـن فـرد لأخـر لكـن يبقـى هاجساً لدى الفـرد بانـه يصـبو دائمـاً الى تحقيـق ذاتـه الابداعيـة والتـي تعطيـه الاحترام والتقدير وان القيادة المؤهلة التي تمتلك خصائصاً في الابـداع مـن شـأنها ان تدفع الفرد بهذا الاتجاه ويستطيع القائد تنمية وتعزيز الابـداع لـدى الافـراد والعاملين معه من خلال الوسائل والطرق الاتية:-

1- صفات القائد الشخصية : تلعب الصفات التي ينبغي على القائد الاداري ان يتحلى بها دوراً مهماً في تحريك غرائز الابداع والابتكار.

2- ترجمة الشجاعة في اتخاذ القرار الى واقع عمل ميداني بما يراه الطريق الافضل لتخلق جواً من التفاهم.

3- العمل على تشجيع الافكار الجيدة والجديدة التي يمكن ان تؤدي الى تحقيق التفاعل الجاد للتطوير بينه وبين مرؤوسيه.

4- العمل على زرع الثقة وتشجيع القدرات الشخصية لدى الافراد العاملين.

طرائق تنمية التفكير الإبداعي للقائد الاداري

يمكن تنمية التفكير الإبداعي لدى القائد الإداري بخضوعه لبرامج تدريبية بما يلي:

1. استخدام النشاطات العلمية (مفتوحة النهاية):

وتتميز هذه النشاطات بأن النتائج (أو الإجابات) عن المشكلات المبحوثة ليست معروفة للمتدرب على القيادة المبدعة الذي يحاول بحثها أو حلها، كما تستخدم عادة لتوليد مشكلات علمية جديدة للتقصي والاكتشاف

وفي هذا الصدد يزود المتدربين بنشاطات علمية إبداعية تتضمن إيجـاد مشـكلة، وتكـوين الفرضـيات، وإيجـاد اسـتعمالات جديـدة للأجهـزة والأدوات العلميـة، وإنتاج فن أصيل، والاتصال العلمي والتعبير العلمي المناسب وبخاصـة في تقريـر النشاطات والمشروعات العلمية البحثية.

2. طريقة التقصي والاكتشاف:

تعتبر طريقة التقصي والاكتشاف من أكثرالطرائق فاعلية في تنمية التفكير العلمي لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لممارسة العمليات العقلية ومهارات التقصي والاكتشـاف بأنفسـهم، كـما تؤكـد عـلى عمليـات مـن حيث ثقته وشعوره بالإنجاز واحترامه لذاته وزيـادة مسـتوى طموحـه وتطـوير مواهبه الإبداعية، وفيها أيضاً، يسـلك المتـدرب سـلوك العـالم في بحثـه وتوصـله للنتائج كأن يحدد المشـكلة، ويجمـع المعلومـات، ويكـون الفرضـيات، ويلاحـظ، ويقيس، ويتنبأ، ويستنتج... ويصمم التجـارب، وفي هـذا الصـدد تكـون طريقـة التقصي والاكتشاف هي؛ عرض موقف مشكل أمام المتدرب، وحريـة الاكتشـاف، وتوفر ثقافة علمية مناسبة لدى المتدرب لكي يتقصى ويكتشف، وممارسة التعلم بالاكتشاف.

3. استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة أو المنطلقة):

يعتبر استخدام الأسئلة المتباعدة من الأساليب الفاعلة في تنميـة المواهـب والقدرات الإبداعية لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصـة أمـام المتـدربين لأن يسـتخدموا عقـولهم باتجاهـات متشـعبة لإيجـاد إجابـات مختلفـة للأسـئلة المطروحة، وتحفز المتـدربين عـلى التفكـير المتباعـد المنطلـق وتهيـئ لهـم الجـو المناسـب لانفتـاح العقـل واسـتخدام المواهـب الإبداعيـة كـما أنهـا (الأسـئلة المتباعـدة) وسـيلة مناسـبة لإثـارة المناقشـات وتصـارع الأفكـار وتلاحقهـا بـين المتدربين أنفسهم وليس بين المدرب والمتدربين.

وتعـود المتـدربين أيضـاً عـلى مواجهـة الحيـاة بشـكل أكـثر واقعيـة، لأن المشكلات الحياتية تحتاج إلى التفكير بعدة حلول ومن ثم اختيار أكثرها فاعليـة وملائمة.

4. الألغاز الصورية:

يتميز هذا الأسلوب بأنـه يمكـن اسـتخدامه كنقطـة بـدء جيـدة للابتـداء بتدريس الموضوعات العلميـة وبخاصـة لأنـه يتطلـب وقتـاً أو جهـداً كبـيراً مـن المدرب والمتدربين لتكوين الألغاز الصورية، كما أنه يبعـث الحيويـة في الـدروس العلمية وفي هذا الأسـلوب عـلى سـبيل المثـال، تعـرض صـورتان (أو أكـثر) لشيء

أو ظاهر ما، ويحور شيء في إحدى الصورتين تحويراً بسيطاً ويسأل المتدربين عـن هذا التحوير أو الاختلاف الذي حصل.

5. الألعاب العلمية:

الألعاب العلمية ذات الطابع العلمي، تهدف إلى تنشيط القدرات العقلية وتحسين الموهبة الإبداعيـة لـدى المتـدربين لأنهـا تتـيح لهـم البحـث والتنقيـب والتفكير بمواد كثيرة مختلفة وما بينها من علاقات متشابهة أو متناقضة.

6. حفز (قصف أو أمطار) الدماغ:

ينظر إلى حفز الدماغ كنوع من التفكير الجماعي يهدف إلى تعدد الأفكار وتنوعها وأصـالتها إذا مـا تأجـل إصـدار الأحكـام عـلى الأفكـار بمجـرد ظهورهـا، وبخاصة عندما تعرض المشـكلات عـلى المتـدربين يصـعب حلهـا بشـكل فـردي. فإحساس المتدرب بأن أفكاره أو آراءه ستكون موضعاً للنقـد والانتقـاد والرقابـة منذ ظهورها قد يكون عاملاً مانعاً أو مثبطاً لإصدار أية أفكـار أخـرى، ولتطبيـق أسلوب حفز الدماغ، ينصح المدرب لأن يقسم المتـدربين إلى مجموعـات صـغيرة تتألف كل مجموعة من حوالي (5-10) متدربين، وتطرح المشكلات (أو الأسـئلة) عليهم. ثم يتم التنسيق بين هذه المجموعات للوصول إلى أحسن حل أو السؤال المطروح.

7. فرض(اختلاق) العلاقات:

يقوم هذا الأسلوب على فرض أو اختلاق علاقة بين شيئين أو أكثر (صـورة، كلمات، أشياء..) ليس بينهـا وبـين بعضـها أيـة صـلة، ويسـتخدم هـذا الأسـلوب كنقطة بدء في عملية توليد الأفكار، ولتطبيق هذا الأسلوب، يطلب من المتدربين إيجاد أو اكتشاف العلاقات بـين الأشـياء والظـواهر التـي تبـدو غـير مترابطـة أو متباعدة عن بعضها منطقياً.

8. تأليف(تآلف) الأشتات:

يستند هذا الأسـلوب عـلى أسـاس أن عمليـة الإبـداع هـي نشـاط عقـلي يمارسه المتدرب في موقع وتحديد وفهم المشكلة أولاً، ثم في موقف حل المشـكلة ثانياً، ويستخدم هذا الأسـلوب مـن حيـث المبـدأ، لتسـيير عمليتـين هـما؛ جعـل الغريب مألوفاً، وجعل المألوف غريباً.

9. تمثيل الأدوار:

في هذا الأسلوب، يمارس المتدرب الدور الذي يتفق عليـه مـما يسـمح لـه بالتصرف كصاحب الدور نفسه، فقد يطلـب المـدرب مـن المتـدربين أن يقومـوا بدور قائـد المسـتويات العليـا. ويتميـز هـذا الأسـلوب بأنـه يتـيح المجـال أمـام المتدربين لأن تنطلق أفكارهم وآراءهم الجديدة من عقالها مـما ينمـي وينشـط

قدرات الطلاقة عندهم من جهة، كما ينمي موهبة ومهارة الاتصال سـواء تـقصي المشكلات العلمية في إدارة المناقشات والتعبـير عـن آرائهـم بحريـة واحـترام آراء زملائهم الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخرى.

المدير المتميز والتغيير الابتكاري

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير.[64]

من هنا فان على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.[65]

على هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي:-

القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

1-كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

---

64 كنعان، نواف، 2009-القيادة الإدارية،عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع

65 محمد،بوهز و رفيق، مرزوقي 2009 : القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف – الجمهورية الجزائرية

2- مداخل وأساليب تحقيقه. [66]

وتتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلي نمطين: القائد دو المرونة العالية وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وبعقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والاقتناع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بان هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه.

أما القائد ذو المرونة المنخفضة، فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الدهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شي.

ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يرتكز على عنصرين أساسيين هما: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة، والتاني مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير. [67]

---

66 كنعان، نواف، 2009-القيادة الإدارية،عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
67 عبدالرحمن، هدى 2007 القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية.

من تم أصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم مـن فـروض استمرارية المنظمة في عالم تشير الدلائل إلى انه يقف على أعتـاب ثـورة صـناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه استخدام العقل لإحداث التغيـير، وبقـدر حاجتنا لإحداث التغيير نحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خـارج الإطـار المـألوف في العمل والتفكير[68]

وأن التحدي الوحيد والاهـم الـذي يواجـه أي منظمـة مـن المـنظمات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، فـالمهرة مـن قـادة الأعـمال يتمتعـون بالقـدرة عـلى تحقيـق التغيـير، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغـيرات، مـن خـلال تشـجيع الأفـراد عـلى الاستمرار في اكتساب مهـارات جديـدة، وبنـاء قـدرات إضـافية، وبالقيـام بـذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الـذي مـن شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القـدرة عـلى التجـاوب بشـكل أكـثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً.[69]

68 عبدالرحمن، هدى 2007 القيادة وأثرها في التغيير الاسـتراتيجي في المـنظمات الصـناعية اليمنية.

69 جون كوتر، قيادة التغيير –خطة عمل http://www.alkhulasah.com/

نظرية التغيير المتقدمة

تنسجم نظرية التغيير المتقدمة مع مفهوم التمكين وتنطلق نظرية التغيير المتقدمة من أن التغيير يبدأ من ألداخل.

يزعم أصحاب هذه النظرية بأن التغيير الصحيح يتطلب تضحية غير عادية من قبل دعاة التغيير أنفسهم، بأنفسهم وفي مواقفهم وفي حياتهم. وهذا يتطلب من قادة التغيير تضحية بالوقت والنفوذ، وتحملا لحالة عدم التأكد وتقديم ثقافة مختلفة على المستوى الفردي والمستوى الجماعي. فتغيير الآخرين يتطلب تغيير الذات. ويكون الفرد أكثر قدرة على إقناع الآخرين لقبول التغيير عندما يبدأ التغيير من الذات، ومن ثم يطلب من الآخرين أن يغيروا أنفسهم على نفس الخط الذي بدأ به فالتغيير يبدأ من الداخل إلى الخارج.

إن الكثير من برامج التغيير تعاني من الفشل الذريع بعد إنفاق المبالغ الضخمة على هذه البرامج، مثل برامج التمكين والجودة الشاملة ودوائر الجودة وإعادة الهندسة أو (الهندرة) وغيرها. ويبدأ القادة حسب نظريات التغيير التقليدية يلقون اللوم عند أي فشل على الإدارات التنفيذية، ونادرا ما يبحث قادة التغيير في ذواتهم عن أسباب الفشل.

نظرية التغيير المتقدمة التي قدمها في عام 2000 العـالم المشـهور روبـرت كوين وزملاؤه تعد تحولاً من النظرة التقليدية إلى نظرة تبحث في الأعماق.

يطمح قادة التغيـير دائمـا نحـو تغيـير مرؤوسـيهم، وبعـد الفشـل وعـدم إحـداث التغيـير المنشـود والمخطـط لـه يبـدأ هـؤلاء في التفتـيش عـن المشـكلة والأسباب في الخارج، ونادرا ما يبحثـون في ذواتهـم وأنفسـهم. وكـما يؤكـد أيضـا Argyris(1998) أن الكثير من برامج التمكين تفشل بسـبب عـدم قـدرة قـادة هذه البرامج على تغيير أنفسهم من الداخل.

ويصف Chris Argyris(1998) الموضوع وصفا دقيقا ومهماً في مقـالتين من أهم ما كتب في مواضيع الاتصال والتمكـين، حيـث يؤكـد بـأن هنالـك عـلى الدوام فجوة منتظمة بين أقوالنا من جهة وتصرفاتنا من جهة ثانية من غير وعي منا وإدراك بهذه الفجوة. ينجم عـن ذلـك عمليـات تشـويش متعمـده لعمليـة الاتصال وتبادل المعلومات يتم فيها تشويه للحقـائق. ويعـزو (Argyris 1991) ذلك إلى أن هنالك قاعدة عامة وعالمية لتنظيم حياتنا وتقوم على أربعة عوامـل أساسية وهي:

- محاولة البقاء في دائرة السيطرة والتحكم، فنحاول دائما المحافظة على هذه الدائرة لأنفسنا.

- نحاول دائما الكسب وتجنب الخسارة وعدم القبول بالخسارة بأي شكل من الأشكال.

- نحاول دائما كبت المشاعر السلبية. ونقوم بهذا بشكل تلقائي من خلال اللاوعي.

- نعمل دائما على التبرير العقلاني للأهداف التي نضعها.

فهذه العوامل الأربعة أو أي منها يبرز بشكل طبيعي عندما نواجه أي فشل أو قصور ما، فنصبح دفاعيين لدرجة تمنعنا من التفكير والتمعن في الفشل وأسبابه، وهذا الدفاع عن الذات وقصورها يحدث في أدعى لحظة من لحظات الحاجة للتعلم؛ أي عندما يكون الإنسان أحوج ما يكون للتعلم ومعرفة أسباب القصور والفشل. ومن هنا فإن الممارسين لنظرية التغيير المتقدمة هم أقدر على إدراك هذه الحالة.

مميزات عملية التغيير الإبتكاري:

أ. التكامـل أو التوافقيـة: تسـعى عمليـة التغيـير الى تحقيـق قـدر مـن التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وإشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة مـن المـوظفين، بـل إن هـذه العمليـة تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.

ب.المشاركة: لتكون عملية التغيير بيئة أمنة و تضـمن اسـتمراريتها فهـي بحاجة إلى نوع من الانسجام وضمان ذلك يكون عـن طريـق المشـاركة الفعالـة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

ج. الواقعية: إن المنظمة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكـون في حدود مقدرتها وطاقتها المتوفرة ومواردها المتاحة.

د. القدرة والفاعليـة: إن نجـاح عمليـة التغيـير يتوقـف عـلى قـدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارت من أجل توجيه القوى الفاعلة داخـل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

ه. الغاية: إن عملية التغيير داخل المنظمة هو فعـل واع ومقصـود بعيـد عن العبثية يهدف إلى:

- إقناع التيار المعارض للتغيير بالتـأقلم مـع الأوضـاع الجديـدة ودمجـه

داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم.

- إن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.

و. الشرعية القانونية: لابد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من جل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

ز. الإصلاح: إن من مهام عملية التغيير الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.

ح. المسؤولية: وهو مستوى الإدراك العميق لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات، إذ يجب دِراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف. أي أن التغيير يجب أن يوفر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

ط.الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المُعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظِ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة

الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل متطورة، تـنهض بالمسـتوى المعـرفي للموظفين.

ي. امتصـاص الضـغوطات و التكيـف مـع الأحـداث: كثـيراً مـا تعصـف بالمُنظمة أحداث تهدد كيانهـا وتنـذر بزوالهـا، حيـث تتصـادم مصـالح الطـرفين بداخلها و يعمل كل طرف على إزالة الآخر، وهنا يجب على السلطة الفاعلـة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي الى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحـداث وتوجههـا حفاظـا عـلى المُنظمة ومكاسبها.

إن التعامل مع التغيير يختلف من منظمة إلى أخرى، فقد يعتقد الـبعض أن التغيير يمثل تهديدا لمُستقبلها وأمانهـا، وأن التقيـد بالثبـات يجلـب المصْـلحة للمنظمة فهو يدل على إشاعة جو الاستقرار والانسجام، إلا أن الأمـر يبـدو عـلى العكس فالتغيير ضرورة حتميـة يسـمح للمنظمـة بمواجهـة التحـديات وإثبـات وجودها عن طريق التكيف المستمر والتحالف الوفي بين الإدارة والأفراد وإدخال التحـديثات اللازمـة لضـمان البقـاء. ومـما لا شـك أن دواعـي التغيـير متعـددة ومتشابكة، لذلك فـإن عمليـة التغيـير لا تحـدث مـن فـراغ فهـي تـأتي اسـتجابة لظروف معينة داخل المُنظمة أو من خارجها يمكن إجمالها فيما يلي:

أ. تطور على مستوى الأساليب: إن أساليب العمل تتطور بتطور العصر، فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المُتحفي (نسبة إلى المتحف) لذلك تعيد المنظمات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوري.

ب.تطور في السياسات و الأنظمة: إن إصدار القوانين والتشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخلها.

ج. طُموحات العاملين: إن إسهامات العاملين داخل المُنظمة عبْر سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طُموحهم للحصول على علاوات أكثر مما يدفع بالمُنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعدهم على التدريب الفني وإعادة تأهيلهم وتكييفهم مع التطورات الجديدة.

د. تغير نظرة الجمهور من المُنظمات: كانت العلاقة بيت الجمهور والمنظمات في السابق عدائية مرتبطة بحقبة الاستعمار، فالمُوظف كان عنصرا غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قسرية على المجتمع كجمعِ الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو

شِعار الجودة بحكم فقدان المُنافسة وغياب الـوعي الكـافي للمسـتهلك بمسـتوى المنتوج. وفي العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الـذي أصْبح يعمـل من أجل إرضـاء الزبـون والـذي ازداد وعيـه وقدرتـه عـلى التمييـز بـين السـلعة الجيدة والرديئة. كل هذا جعل المنظمات تغير معاملاتهـا ونظرتهـا للزبـون عـن طريق إعادة تأهِيل المُوظفين.

ه. الاستفادة من المعارف البشرية: لقـد اسـتفادت المـنظمات مـن تطـور العلوم والمعارف الجديدة بحيث تم توظيفها، مـما أمكـن الـتحكم في سـلوكيات الإنسان وتعديلها.

و. حدة المنافسة بين المنظمات: إن انتشار حمى المُنافسة بين المـنظمات، جعلها تبحـث عـن مخـارج جديـدة لتحسـين قـدراتها وفـرض وجودهـا في عـالم الأسواق، ولذلك ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب من أجل الحفـاظ عـلى حيويـة المنظمـة وتنميـة القـدرة والكفـاءة للمُـوظفين ومثـال ذلـك التـدريب السلوكي.

ز. إشراك الموظفين في القرارات: إن تغـير النظـرة للعامـل مـن كونـه منفـذا للقرارات إلى أن يُصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بـالانتماء أكـثر للتنظـيم الإداري

وتحمله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا واطمئنانا في عمله، مما يحسن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

وقد تكون أسباب احداث التغيير ناشئة عن البيئة داخلية أو خارجية، فاحداث البيئة الداخلية قد تكون (تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، او إدخال أجهزة ومعدات جديدة، او ندرة القوى العاملة، او إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، او الدمج مع منظمات أخرى، او تدني معنويات العاملين، او ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، او حدوث أزمة داخلية طارئة، او تدني الأرباح...الخ). اما البيئة الخارجية فقد تتمثل بـ(إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة، او الاتحادات والنقابات المهنية العمالية، او ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة، او تغييرات سريعة في أسْعار المواد، او المنافسة الشديدة، او حدوث أزمة خارجية طارئة...الخ).

لذلك وجب أن تهتم المنظمات الحديثة بوضع الأهداف والاستراتيجيات للتطور والتغيير ورفضها للجمود والتخلي عن الأفكار التقليدية، وهذا ما يفتح بابا لإعادة صياغة الواقع والدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع وتتفاعل فيه الحركة بالازدهار. وان عمليات التغيير التنظيمي يجب أن تنضبط عبر منهج عِلمي شامل فهي ليست مجرد عمليات تجريبية بل هي اسْتجابة منطقية لواقع جديد، و هذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها

و رؤيتها المستقبلية حتى تتمكن مـن الوصـول إلى الطريقـة الفعالـة في إحـداث التغيير الذي يخدم مصالحها.

من هذا المنطلق، فيعد التفكير الإبداعي داخل المـنظمات الحديثـة احـد أوجه التغيير الفعالة، فهو في الأساس إستراتيجية جديدة في التفكير والتعامل مع التحديات والمشاكل الكثيرة التي يطرحها المحيط الخارجي.

ولغرض استيعاب تأثير التفكير الابـداعي في تغيـير اسـتراتيجيات المنظمـة سنتطرق الى مثال بسيط عـن التفكـير الإبـداعي في صـورة اسـتراتيجة تسـويقية جديـدة أو طـرح منـتج جديـد في السـوق، مـن حيـث كيـف يـؤثر الإبـداع التكنولوجي في المنافسة بما في ذلك اسـتراتيجيات المنظمـة فـيما يخـص تسـويق المنتجات و دخول أسواق جديدة عبر نمـوذج (Igor Ansoff).

حيث يعتبر الإبداع التكنولوجي بعدا جديدا للمنافسـة مـن خـلال الاثـار التي ينتجها، منها:

أ. اسـتعمال التقنيـات الجديـدة المبتكـرة تـؤدي إلى الرفـع مـن القـدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، وتحقيق الجودة العالية.

ب. يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى القدرة عـلى التسـويق ودخـول أسـواق جديدة من خلال التصدير.

ج. الانخفاض الكبير في تكلفة النقل والاتصالات أدى إلى تطوير اندماج أسواق المال الدولية وتسارع حركة العولمة.

د. الإبداع التكنولوجي هو محرك التطور والتقدم، فهو سلاح أساسي للمنظمات الرائدة في هذا المجال.

ه. الإبداع التكنولوجي يعكس مستوى أداء الموارد البشرية ودورها في اكتساب مزايا تنافسية.

فقد أنشأ (Igor Ansoff) مصفوفة للتحليل الإستراتيجي للسوق والمنتجات، وتم تسميتها بمصفوفة النمو لـ (Igor Ansoff)، حيث سنتمكن من خلال هذه المصفوفة توضيح أثر الإبداع التكنولوجي على المنافسة.

المراجع

- ابراهيم سلطان،(2000)، نظام المعلومات الإدارية،مدخل النظم،الـدار الجامعية- القاهرة.

- أبـو حميـدة، مـازن زكي، (2013)، " فعاليـة برنـامج مقـترح لتحسـين القدرات الابتكارية لدى طلبة كلية الفنون الجميلـة في جامعـة الاقصى "، مجلـة العلوم الانسانية، المجلد 14(2).

- الاخضر، خـراز، دور الابـداع في اكتسـاب المؤسسـة ميـزة تنافسـية – دراسة حالـة، رسـالة ماجسـتير، جامعـة ابي بكـر بلقايـد، الجمهوريـة الجزائريـة الديموقراطية الشعبية، 2011.

- ايمان فضل السامرائي، هيثم محمـد الزعبـي،(2004) نظـم المعلومـات الإدارية، الطبعة الأولى. دار صفا للنشر والتوزيع –عمان.

- بشاوي، لمياء، " الابداع في المنظمات، كيف ننمي الابـداع في منظماتنـا "، بحث منشور، 2008.

- توفيـق عبـد الـرحمن (2004) مـنهج الادارة العليـا،التفكير الابـداعي، مقررات الادارة العليا، مركز الخبرات المهنية للادارة، الطبعة الثالثة.

- توفيق عبد الرحمن(2004) منهج المهارات الادارية، تجارب الابداع والجودة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة.

- جروان، فتحي عبد الرحمن، (2004)، الموهبة والتفوق والابداع، الطبعة الثانية، عمان، دار الفكر.

- جروان، فتحي عبد الرحمن(2002م). الإبداع. عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- جمعة، محمود حسن، نوري، حيد شاكر، " تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري "، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد التسعون، 2011.

- حريم، حسين (1997م). السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والمنظمات. عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين (2004) السلوك التنظيمي – سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال /عمان/ دار ومكتبة الحامد.

- الخفاف، عبد المعطي، " مبادئ الادارة الحديثة "، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية دار دجلة، ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2009.

- درويش، مروان (2006).إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن.

- الزعبي، علي فلاح، الجريري، ماجد عبدالعزيز، دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا، 2007م.

- السماك، منال، (2010)، دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرات الابتكارية :دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة – نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

- السويدان، طارق محمد، والعلوني، محمد أكرم (2004م). مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

- سـيد، زينـب عـاطف، (2012)، الابتكـار، الطبعـة الأولى، القـاهرة : مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة.

- السيد، جابر وعبد الموجود، أبـو الحسـن (2003)،الإدارة المعـاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجلمعي الحديث،الاسكندرية.

- الشـمري، فهيـد عـايض (2002م). المـدخل الإبـداعي لإدارة الأزمـات والكوارث. الرياض : شركة نجد التجارية.

- الصحة، مشرفة نـادي " مراحـل الابـداع التنظيمـي " موقـع مجموعـة ادارة الاعمال، جامعة حلب، 2009.

- الصرن، رعد حسن، 2000، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دمشق : دار رضا للنشر.

- الصـيدلاني، خالـد صـالح أحمـد (2001م). المنـاخ التنظيمـي وعلاقتـه بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقـة المدينـة المنـورة وأمانتهـا. رسـالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الصيرفي، محمد عبد الفتـاح، (2003)، الادارة الرائـدة، الطبعـة الأولى، عمان : دار الصفاء.

- الطيـب، حسـن (1989م). " محـاور لتنميـة التجـارب الإبداعيـة واستراتجيات الإصلاح والتطوير الإداري". مجلة الإدارة العامة، ع(59)، الريـاض : معهد الإدارة العامة.

- الطيطي محمد (2007) تنمية قدرات التفكير الإبـداعي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن.

- عاقل، فاخر (1979) الإبداع وترتيبه، دار العلم للملايين، بيروت.

- عباس، سهيلة محمـد، (2004)، القيـادات الابتكاريـة والأداء المتميـز، الطبعة الأولى، عمان : دار وائل للنشر.

- عبـاس(2004). القيـادة الإبتكاريـة والأداء المتميـز- حقيبـة تدريبيـة لتنمية الإبداع الإداري- الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- عبـد المجيـد قـدي (2004). إشـكالية تنميـة المـوارد البشريـة في ظـل العولمة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.

- عبد النور، كاظم(1998م). "تحفيـز التفكـير والإبـداع". مجلـة العلـوم التربوية والنفسية، بغداد: الجمعية العراقية للعلوم والتربية النفسية.

- عبد الوهاب، عـلي محمـد (1980م). "القـدرات الإبداعيـة للعـاملين : أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها" مجلة الإدارة العامة، ع(25)، الرياض : معهـد الإدارة العامة.

- عبوي، زيد منير، (2006)، ادارة الابداع والابتكـار، الطبعـة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان.

- عدلي، هويدا (2009)، دور الجمعيات الأهلية في دعم تعليم الفقـراء، دراسة حالة.

- العديلي (2007). ثقافة الإبداع والتجديد في مـنظمات الأعـمال، مركـز آفاق الإبداع الإداري والجودة.

- عساف، عبد المعطي(1995م). "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة". مجلة الإداري، السنة(17)، ع(62)، مسقط : معهد الإدارة العامة.

- عــلاء عبــد الــرزاق الســالمي، (1999)، نظــم المعلومــات والــذكاء الإصطناعي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

- العواد، عبد اللـه بن محمد (2005م). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- العيسى، غزيل سعد عبد اللـه(1996م). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة الملك سعود.

- الفاعوري رفعت (2005) إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات" جمهورية مصر العربية.

- الفضلي، فضل صباح، (2003)، العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية.

- القريوتي، محمد قاسم (2000م). السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.

- اللوزي، موسى(2003). التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- محجوب، سر الختم (1981م). الإبـداع الإداري والتطـوير التنظيمـي. عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

- محجـوب، سر الخـتم (1986). الإبـداع الإداري والتطـوير التنظيمـي. عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

- محمد عبد الفتاح باغي،(1988)، إتخاذ القرارات التنظيميـة، الطبعـة الأولى، مطابع الفرزدق، الرياض.

- محمد ماجد خشبة،(1995)، نظـم دعـم القـرارات، المنظمـة العربيـة للتنمية الإدارية، دار الرضا للطباعة والنشر، القاهرة.

- المطيري، نواف بن بجاد الجبرين (2005م). التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجـوازات بمنطقـة مكـة المكرمـة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

- المعاني، أيمن (1996) الولاء التنظيمي : سلوك منضبط وإنجـاز مبـدع، عمان : مركز أحمد ياسين الفني.

- المعشر، زياد، عـلي، صـباح، (2004)، " علاقـة متغـيرات بيئـة العمـل بالابتكار : دراسة ميدانية في بعض الشركـات الصـناعية الأردنيـة "، مجلـة مؤتـة للبحوث والدراسات، المجلد 19 (2).

- المغربي، كامل محمد (1995م). السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط2)، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

- النمر، سعود بن محمد (1992م). "الإبداع الإداري : دراسة سلوكية".مجلة المدير العربي، القاهرة:مركز تطوير الأداء والتنمية.

- النوري، زينب عماد رشيد، (2014)، أثر الذكاء الثقافي في قدرات الابتكار الاداري، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (1999م). "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية". مجلة الإدارة العامة، م(39) ع(1)، الرياض : معهد الإدارة العامة.

- Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity. New York:Springer-Verlag Incorporated.

- Amstrong, T. (1989). Awakening genius in the classroom. Alexandria, VA: ASCD.

- Daniel, M. F.; L. Lafortune & R. Pallascio. (2003). ED 476183. The development of dialogical critical thinking.

- Loveless, A. L. (2002). Literature review in creativity, new technologies, and learning. Brighton: NESTA.

www.nestafuturelab.org/research/reviews/cr01.htm*

- Nickerson, R. S. (1999). Enhancing creativity. In R. J. Sternberg, Creativity handbook, (pp. 392-430). New York: Cambridge University Press.

- Sternberg, R. J. and O'Hara, L. (1999). Creativity and intelligence (251-272). In R. J. Sternberg, Creativity handbook, (pp. 251-272). New York: Cambridge University Press.

- Sternberg, R. J. and Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg, Creativity handbook, (pp. 3-15). New York: Cambridge University Press.

المحتويات

الفصل الثالث

الابتكار المؤسسي والتميز التنظيمي

الفصل الرابع

القيادة الإدارية والتغيير الابتكاري